

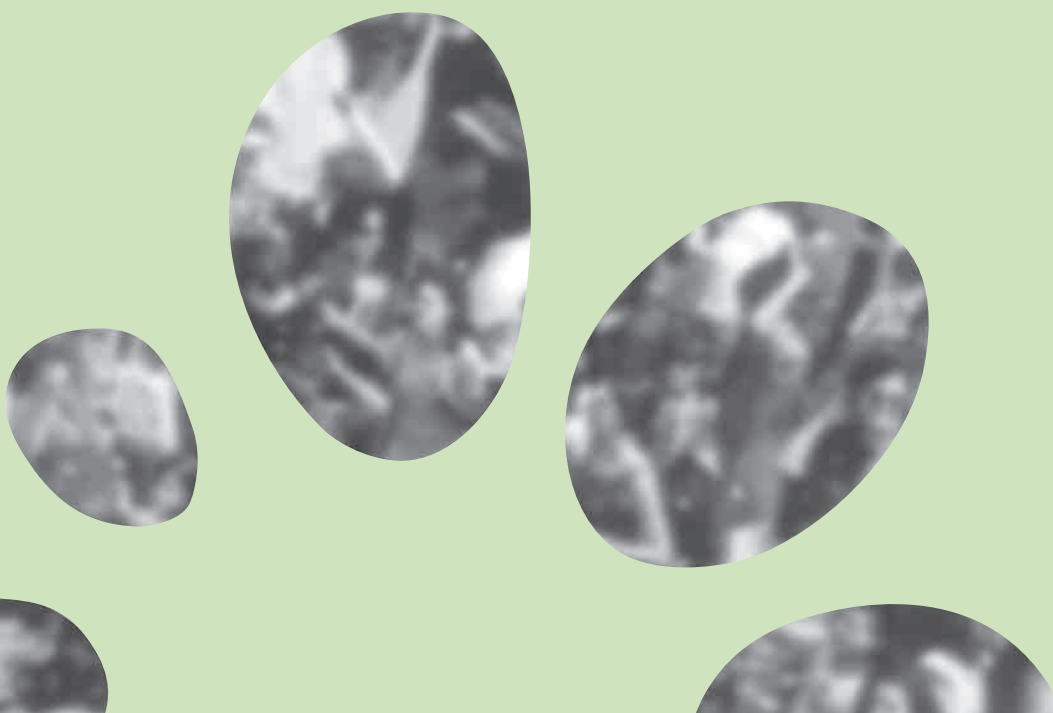


ÚTILS PRÀCTICS

19

## Cooperació entre entitats

Experiències d'interrelació  
i treball en xarxa



# Cooperació entre entitats

Experiències d'interrelació i treball en xarxa

**Luis Miguel Luna**



Coordinació  
TORRE JUSSANA

Fotografies: CÀRITAS DIOCESANA DE BARCELONA  
(ARXIU CÀRITAS, MARTA PLUJÀ, MONTSE SINTAS  
I LUIS MIGUEL LUNA), CARITAS INTERNATIONALIS,  
LUIS MIGUEL LUNA.

Disseny gràfic, filmació, impressió, enquadernació,  
imatge i producció editorial:  
AJUNTAMENT DE BARCELONA

Maquetació: FUNDACIÓ TAM-TAM

D.L.:

Setembre de 2006

# PRESENTACIÓ

Aquest és un vell somni: assolir un gran procés de complicitat, i obtenir-lo és un objectiu clau sobre el qual s'avança quan establim mecanismes de coordinació de les entitats.

La fita a aconseguir seria la unió, que fa la força, de totes aquelles experiències grans i petites de les associacions, que en aquesta aliança hauran guanyat coneixement, i el que és més important, capacitat per incidir amb més energia en els projectes comuns i en el desenvolupament d'una Barcelona més justa i solidària.

En aquest sentit, el món associatiu, per la seva pròpia naturalesa activa i dinàmica, té un paper molt important en l'impuls d'aquests espais de trobada, de cooperació i treball en comú per unir persones, construir equips i fer pinya amb altres organitzacions. La gestió associativa només és possible quan es pensa i es fa en xarxa i una associació és una xarxa de relacions!

Des de Torre Jussana, i seguint la línia dels darrers temps, volem facilitar eines al sector associatiu per afavorir la seva coordinació, possibilitant instruments per a estimular democràticament i participativament aquests espais de connexió. Per aquest motiu us proposem aquest *Útil* perquè conegueu algunes tècniques per fer factible aquesta transformació cap a la cooperació entre entitats i el treball en xarxa.

**Aconseguir que cada  
ciudadà formi part activa  
de la xarxa diversa  
i plural d'associacions  
de la nostra ciutat**

**Joan Clos**

*Alcalde de Barcelona*

**Jordi Hereu**

*Cinquè Tinent d'Alcalde  
i Regidor de Participació Ciutadana,  
Solidaritat i Cooperació*



## L'AUTOR

### Luis Miguel Luna

Assessor de comunicació en organitzacions no lucratives. Col·laborà professionalment en Medicus Mundi Catalunya com a director de comunicació durant set anys i amb la Federació Catalana d'ONG per al Desenvolupament, primer com a membre de la seva Junta Directiva, després com a coordinador tècnic. Participà en el grup de treball que redactà el primer Codi ètic i de conducta de les ONGD elaborat en l'Estat espanyol. Posteriorment treballà en un projecte de noves tecnologies al Departament de Projectes de la Fundació Pere Tarrés. Membre de la Junta Directiva de la Taula d'Entitats del Tercer Sector Social de Catalunya (2004-2005). Actualment és cap de l'Àrea de Comunicació de Càritas Diocesana de Barcelona.

### Agraïments

Aquesta obra és deutora de les idees i experiències de molts companys i companyes, amb els que hem fet camí plegats. Recordo, però, amb especial estimació els companys i companyes de la *Federación Medicus Mundi España*, de la Federació Catalana d'ONG per al Desenvolupament, de la Fundació Pere Tarrés, de la Taula d'Entitats del Tercer Sector Social de Catalunya i de la Confederació Càritas Espanyola. Gràcies a tots i a totes i que tinguem l'oportunitat de retrobar-nos de nou aviat.

*A Teresa, por todo, por cada día que estamos juntos.*



# ÍNDEX

<b>1. Introducció</b>	<b>9</b>
<b>2. Els nous moviments socials</b>	<b>11</b>
2.1. Caracterització dels nous moviments socials, democràcia i participació	11
2.2. El treball en xarxa, cap a un nou model de desenvolupament social	17
2.3. Exemples paradigmàtics de xarxes	23
2.4. Reptes de les xarxes	39
<b>3. Creació, organització i dinamització d'entitats de segon nivell</b>	<b>41</b>
3.1. Gènesi, finalitats, objectius	42
3.2. Serveis	51
3.3. Logística	65
3.4. Finançament	69
3.5. Mecanismes de participació i decisió	70
3.6. Els problemes i les situacions de crisi	77
3.7. Relació amb els diferents agents socials	82
3.8. L'avaluació	83
<b>4. Treball en xarxa i Tecnologies de la Informació i la Comunicació (TIC)</b>	<b>85</b>
4.1. El canvi en la cultura organitzativa	85
4.2. Les TIC i els seus recursos potencials per al món associatiu	87
<b>5. Epíleg</b>	<b>93</b>
<b>6. Enllaços</b>	<b>95</b>
<b>7. Bibliografia</b>	<b>99</b>
<b>8. Direccions útils</b>	<b>103</b>





# 1. INTRODUCCIÓ

En una ocasió el filòsof Raimon Panikkar ens va explicar una anècdota a un grup de joves:

Estava un cooperant en un país del Tercer Món (el nom del país dóna igual) amb uns nens, muntant una activitat de lleure.

—Anem a organitzar una cursa! —va dir— i qui guanyi s'endurà com a premi una rajola de xocolata.

—Xocolata, umm! Quina recompensa! —pensaren els nens—.

Així que tenim a l'enfeinat cooperant traçant la línia de sortida i la d'arribada, esperant veure en acció aquella munió d'infants preparats per iniciar la cursa. Qui serà el guanyador? O serà una guanyadora? —es preguntava—.

"L'expatriat" contemplava els cossos dels petits en tensió, la mirada de nens i nenes fixa en l'arribada, al costat d'un enorme baobab. Les seves paraules trencaren el silenci expectant:

—Preparats, llestos, ja!!

I allà van tots. S'aixeca la polseguera. El cooperant veu com els peuetes descalços volen sobre el terra, com brilla el seu somriure i creix la cridòria. Ja falta poc. Deu metres, cinc, quatre... qui serà l'afortunat o afortunada que es menjarà la xocolata? —es torna a repetir l'home blanc—.

Atònit, contempla com tots els nens i nenes creuen la meta prenent-se les mans i s'abracen a l'acabament de la cursa. Xocolata per a tots!!

La cooperació comença per nosaltres mateixos, en tots els que treballem en Organitzacions No Lucratives (ONL) de tot signe i color, de diferents àmbits però amb objectius comuns. És necessària una cultura de la cooperació interassociativa. Una il·lusió que sovint es veu truncada per la competència, l'afany de protagonisme, la notorietat personal o col·lectiva, els interessos creats...

Per fer realitat la utopia s'ha de caminar una mica endavant cada dia. Què podem fer plegats? Són moltes les idees i propostes que poden millorar la relació interassociativa. Algunes estan molt desenvolupades; altres, en canvi, són molt esporàdiques o estan més "verdes". Veiem...

Plataformes, taules, comitès de solidaritat... constitueixen un punt de trobada on diverses organitzacions sensibilitzades sobre una mateixa problemàtica es plantegen denunciar, reivindicar i mobilitzar la població. La *Plataforma per l'aixecament de les sancions a l'Iraq*, la dels *Menors immigrants no acompanyats*, les que es manifesten constantment contra la Llei d'Estrangeria, les

que reivindiquen espais naturals protegits, una millor atenció als discapacitats, etc., han aconseguit notables avenços gràcies a la suma de voluntats i recursos.

Una altra línia d'actuació que ha demostrat ser molt útil per a les entitats que han participat, ha estat la constitució de comissions de treball, unitats o equips de diferents federacions o coordinadores. Les jornades *Més enllà de la Llei de Cooperació* –organitzades per la Coordinadora de ONG de Desenvolupament–Espanya i la Federació Catalana d'ONG per al Desenvolupament–, les comissions de gènere i desenvolupament, comunicació, desenvolupament legislatiu, relacions institucionals, d'educació per al desenvolupament, han promogut iniciatives molt interessants i han contribuït a la creació d'una consciència crítica dins les organitzacions.

L'intercanvi de feines i serveis entre les organitzacions no lucratives (ONL), no està tan desenvolupat en el nostre país i de fer-ho suposaria un pas endavant d'increïble transcendència i un estalvi de costos notable. De forma similar, les jornades o tallers d'intercanvi d'experiències (en projectes, captació de fons, sensibilització, etc.) són molt comunes en altres terres més enllà dels mars o més cap al nord.

El foment de les activitats interassociatives: taules rodones, exposicions col·lectives, seminaris, trobades lúdiques entre voluntaris d'altres entitats, l'organització de grans esdeveniments com la *Marxa contra l'explotació laboral infantil* o la campanya *Deute extern, ¿deute etern?*, etc., han suposat per a les entitats organitzadores hores i hores de debat, de reflexió, de treball en comú, lligant llaços entre persones de diferents edats, sexes, races i religions. Llaços que s'extenen després a les organitzacions i que inciten a nous projectes mancomunats.

En tot aquest anar i tornar d'actes, campanyes i projectes, es fa cada cop més evident la participació d'entitats de diferents sectors que convergeixen en objectius comuns. La *Campanya per a la transparència del comerç d'armes* uní a ONG de cooperació internacional, de drets humans, de pau i desarmament i ecologistes, perquè cada dia que passa es fa més evident que la globalització també afecta a la solidaritat, per sort!

I, com no! Les noves tecnologies de la informació i de la comunicació (NTIC) estan aquí per ajudar-nos. Un exemple: durant la trobada de Praga, molts col·lectius i xarxes es coordinaren arreu de l'Estat espanyol a través d'una llista de distribució. *Accióglobal-info* pretenia ser un espai permanent de comunicació entre persones i col·lectius molt diferents: ecologia, solidaritat internacional, drets humans, immigració, okupació, antimilitarisme, gènere, etc., en la línia que el moviment antiglobalització fos realment la suma de molts moviments i sensibilitats.

També alguns portals com la *Red Internacional Solidaria*, *Oneworld*, *Sector3.net*, *Xarxanet*, *Hacesfalta*, *Canal Solidario*, etc. ofereixen a les entitats que les promouen una intranet comuna, un espai dotat d'eines de participació i intercanvi: gestió de fòrums i xats, creació de grups de treball, fitxers compartits i altres opcions molt interessants.

Com veieu, estem en un moment en què es fa evident que per lluitar contra la desigualtat i la injustícia a la que ens sotmet la tirania del mercat es necessita, més que mai, creure fermament en que el coneixement s'ha de compartir, que és millor agafar-se de la mà, creuar junts la meta i tenir la satisfacció de fer el camí cap a la utopia.

## 2. ELS NOUS MOVIMENTS SOCIALS

### 2.1. CARACTERITZACIÓ DELS NOUS MOVIMENTS SOCIALS, DEMOCRÀCIA I PARTICIPACIÓ

“La globalització és un fenomen de base tecnològica impulsat per motius econòmics amb conseqüències socials i culturals”.<sup>2</sup>

Les formes de socialdemocràcia que tenim en el nostre entorn, amb les seves variants, s’han demostrat incapaces d’oposar-se i pal·liar les forces nocives de la globalització.

Com deia Luis de Sebastián, “necesitamos un nuevo sistema político, que conduzca a una nueva forma de organización social, a la que se incorporen los más altos ideales del movimiento socialista de los dos últimos siglos, los ideales de los movimientos humanistas y de los capítulos más auténticamente cristianos de la doctrina social de la iglesia. Un nuevo socialismo democrático y participativo, inconfundiblemente comprometido con el bienestar de toda la población, sin discriminaciones ni exclusiones, y con la protección del medio ambiente”.<sup>3</sup>

**“Un movimiento social es un agente colectivo que interviene en el proceso de transformación social”<sup>1</sup>**

Els moviments socials es podrien definir com a grups de persones que s’uneixen per desenvolupar una acció conjunta de tipus social amb l’ànim de fer propostes per canviar el medi social i polític. L’element bàsic en les seves accions és el caràcter reivindicatiu i emancipador.

Els moviments surten de la societat civil davant els conflictes o necessitats socials i s’organitzen per transformar la societat.

Els moviments socials tenen un caràcter espontani, neixen davant una reivindicació social concreta i poden deixar d’existir quan el motiu social que els ha promogut desapareix.

1. Riechmann, Jorge i Fernández Buey, Francisco. *Redes que dan libertad*. Ed. Paidós. Barcelona, 1995.

2. De Sebastián, Luis. Conferència “La globalización: ¿es incontrolable? ¿Qué podemos hacer?”. Conferència impartida a Salamanca, en AA.VV. *ATTAC contra la dictadura de los mercados*. Icaria Editorial. Barcelona, 2001.

3. AAVV. ATTAC. *Contra la dictadura dels mercats*. Col. Más madera. Icaria Editorial. Barcelona, 2001.

Grafit (Barcelona) / L.M. Luna



Hi ha moviments socials força arrelats i amb una llarga trajectòria d'acció com el moviment obrer i el sufragista, d'altres són més “nous”: el veïnal, l'ecologista, el pacifista, el feminista o el de defensa dels drets humans.

Quan parlem dels “nous” moviments socials, ens referirem als sorgits de la crisi de valors que ha comportat l'extensió i profundització de la societat capitalista. Nous moviments, portadors de nous valors transformadors.

Nous moviments socials que han sorgit en les últimes dècades dins la pròpia societat del benestar dels països desenvolupats. La seva eclosió tingué lloc l'any 1968 a Berlín, a París i a moltes universitats i ciutats d'Estats Units en contra de la guerra del Vietnam.

Nous moviments que treballen per alliberar espais de la lògica economicista i productivista, que s'enfronten a la violència estructural, que prenen partit pels sectors dels més desfavorits.

Qui forma part d'aquests moviments alternatius? Dones, joves, “dissidents del sistema”: cinquantens “instal·lats” en forma de professors, advocats, economistes, que aporten els seus coneixements a les ONG. Tot un exèrcit civil que oposa a la guerra, a les guerres, una altra forma de lluita silenciosa que consisteix en conquerir espais per a la pau, que entén que les guerres es guanyen o es perden en la reraguarda.

La gent s'agrupa per una qüestió d'autoestima, però també perquè els altres els reconeguin.

Les persones s'agrupen per un afany de reclamar justícia davant de situacions que consideren discriminatòries i creuen que cal construir espais on la justícia sigui compartida de forma igualitària entre les persones que participen en aquest espai.

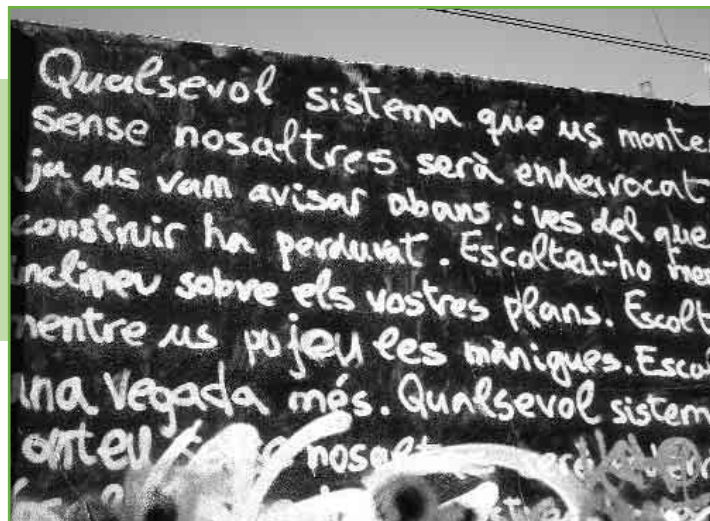


## Nou ideari, noves pràctiques

En el conscient intel·lectual que mou els nous moviments socials s'hi troben sempre la defensa dels valors ètics universals (pau, solidaritat, drets humans, defensa del medi ambient i de la vida) fàcilment assumibles per la societat en general. Es tracta d'oferir a la societat un programa obert, de grans objectius programàtics, on el màxim de moviments i societat puguin veure's reflectits.

Les noves pràctiques que els caracteritzen les podem resumir en:

- Una orientació fonamentalment cap a l'acció i la transformació social. Volen subvertir la realitat i quotidianitat que els envolta. Podríem dir que els importa més l'acció radical que la reflexió i la crítica.
- Són moviments que es presenten com a alternatius, que se senten protagonistes i subjectes del canvi social.
- Una actuació i un pensament globals: socialitzant l'acció, buscant el suport de grups i treballant en xarxa hi ha possibilitats de modificar l'entorn i la societat. El canvi ha estat possible per l'arribada d'Internet i les noves tecnologies que han afavorit la connexió de les xarxes existents, passant de l'acció local a l'acció a escala mundial.
- No parteixen de postulats teòrics. Tracten els problemes des del coneixement real, des de l'anàlisi de la realitat més propera fins a la més llunyana. El seu ideari es va configurant a poc a poc partint de l'ètica aplicada. Cerquen senyals d'identitat a mesura que avancen. Volen practicar la coherència entre la teoria i la pràctica.



Grafit (Barcelona) / L.M. Luna

- Donen prioritat a l'interès col·lectiu, per sobre de l'individual. Opten per organitzacions de caràcter horitzontal, creen xarxes de treball entre grups. Animen una lluita que no té com a objectiu un triomf material o personal, sinó moral. Són moviments que no són jeràrquics ni piramidals i no tenen estructures estables.
- Les opinions s'expressen lliurement i amb esperit crític, les solucions se socialitzen en el grup i aleshores les persones se senten realitzades.

- Es busquen altres formes de cooperació mútua basades en la solidaritat de grup i el treball voluntari. S'aixequen sobre les diferències per construir una idea nova de comunitat, de país.
- Són xarxes que estableixen llaços d'unió afectiva.
- Fan una aposta decidida per la participació democràtica. Participació que practiquen en la seva organització interna, també en la seva actuació social i en les seves mobilitzacions.
- L'amor i la veritat destaquen com a nous valors que els defineixen. Anteposen la veritat viscuda enfront la veritat oficial, la veu del carrer enfront la veu del poder.
- La no violència és també un dels seus principis d'actuació.
- Un sentiment de pertinença al grup que resulta imprescindible per a la seva supervivència i que suposa mantenir estretes relacions que donen consistència als grups.
- Els contestataris d'avui no es llancen al carrer amb consignes abstractes, sinó amb arguments que se sustenten en dades i xifres. Els seus arguments procedeixen d'un treball minuciós, documentat, enfront els eslògans buits de la propaganda política. Tenen poder de convicció i credibilitat.
- Van a l'encontre de noves subjectivitats, intercanvien experiències i troben què tenen en comú amb altres persones i col·lectius. Promouen el contacte directe.
- Estan disposats a revisar-ho tot. Es distancien dels dogmes i de l'autoritat. La seva aspiració consisteix en participar en idees i decisions.
- "No ens callaran". Es comprometen i s'arrisquen. Sorprenen i desconcerten per la seva determinació.

Grafit (Barcelona) / L.M. Luna



- Molts treballen lluny dels focus de conflicte, en l'anonimat, buscant com intervenir socialment des del privat, des del quotidià.



- Persistents. Són tenaços. Reconeixen els seus propis límits i treballen a llarg termini, davant l'acció dels polítics que es mouen pels guanys immediats del vot.
- Es fan incòmodes. Ridiculitzen el poder, fan de cada pancarta i cada disfressa una paròdia del sistema.
- Són independents de les institucions de l'Estat i dels partits polítics.
- No rivalitzen per la glòria. Col·laboren. No disputen un espai polític ni de poder a ningú, simplement busquen la restitució del bé col·lectiu. Estan en contra d'una elit que no té res a veure amb el poble.
- La seva és una espiritualitat activa, la de l'home i la dona compromesos amb els seus iguals.

**L'acció política requereix definir alternatives que, des del que és local al global vagin donant forma a una nova cultura política**

En aquest camí en comú, que aplega milers d'organitzacions i milions de persones, es produeixen noves mitologies pel poble i pel seu temps, a partir d'experiències viscudes; d'aquí ve, per exemple, l'allau sense precedents de la literatura testimoni.

Paral·lelament, van apareixent intel·lectuals compromesos lligats a aquests nous moviments, oposats al neoliberalisme, com Susan George, Noam Chomsky, Ralph Nader, Naomi Klein, Ignacio Ramonet, Bernard Cassen, Vandana Shiva, Vittorio Agnoletto, José Bové i, a casa nostra, Arcadi Oliveres, Miren Etxezarreta o Joan Martínez Alier.

**Tornar el poder als ciutadans**

Tot i l'heterogeneïtat dels grups que formen els moviments altermundistes, hi ha un conjunt de propostes comunes a la majoria. Propostes que van en dues vies –protesta i proposta– que reclamen un altre tipus de globalització:

- Millor distribució de la riquesa i de l'accés a la propietat de la terra.
- Control de les companyies transnacionals.
- Control del preu de les matèries primeres que es produeixen en molts dels països del sud.
- Condonació del deute extern.
- Fre a l'especulació financera amb l'aplicació de mesures correctores com la Taxa Tobin i la creació d'un sistema fiscal mundial que gravi les grans fortunes personals i faci desaparèixer els paradisos fiscals.
- Desenvolupament dels "Objectius del Mil·lenni".
- Augment de les inversions directes en els països empobrits, en les àrees bàsiques: educació, salut, alimentació, etc.
- Promoció de polítiques socials actives.
- Comerç just i consum responsable.

**Reocupar el planeta**

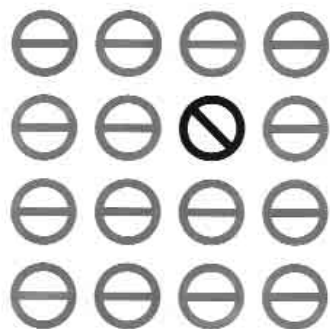
**La terra no és una mercaderia**



## Reinventar la democràcia des de sota

- Transferència de tecnologia. Lluita contra la “escletxa digital”.
- Tractament de les migracions com a fenomen i no com a problemàtica.
- Informació permanent de l'opinió pública i lluita contra el pensament únic.
- Promoció d'una nova consciència ètica que comporti canvis actitudinals individuals i col·lectius.

## La terra per a qui la treballa



### Saber donar

Campana a favor de las donaciones apropiadas de medicamentos a países en desarrollo.

Grafit (Barcelona) / L.M. Luna



## 2.2. EL TREBALL EN XARXA, CAP A UN NOU MODEL DE DESENVOLUPAMENT SOCIAL

### 2.2.1. On la utopia es va obrint pas

El que els moviments “altermundistes” –corregint la utilització del terme antiglobalització– reclamen no és un procés nou, sinó un altre tipus de globalització, més democràtica, més social.

Cada cop és més urgent promoure un nou model de participació democràtica a través de l'enfortiment dels moviments socials i el món associatiu. En primer lloc des de les pròpies institucions, sense caure en el paternalisme, deixant autonomia per al seu desenvolupament, oferint eines institucionals, i afavorint la creació de xarxes de treball, de plataformes transversals.

Resulta curiós que, per poder afrontar una nova preocupació social es crea immediatament l'estructura burocràtica abans d'escoltar els demandants.

En la primera trobada després de Seattle, celebrada a Boston el 17 de març de 2000, organitzacions de tot el món van començar a treballar en el disseny d'una “Internacional civil”, encarregada d'estructurar el missatge a escala planetària.

De Boston sortí també una divisió del treball. El *Foro Internacional sobre la Globalización*, inicialment format per intel·lectuals i acadèmics de tot el món, quedà encarregat de la coordinació, com a xarxa de xarxes. Mentre, *Friends of the Earth* s'encarregà d'organitzar la primera manifestació a Washington; *Third World Network* de Martin Khor i altres sindicats s'encarregaren de les de Seül i Okinawa; *Global Watch* i José Bové posaren en marxa el *Laboratorio de Ginebra*, i l'ecologista xilena Sara Larain es va preocupar d'escalfar motors en Sudamèrica.

La novetat de totes aquestes entitats que creen xarxa o aquestes xarxes és que no són organitzacions tancades ni excloents, on la doble militància no és desaconsellada, sinó promoguda. Es dona una interrelació amb activitats conjuntes i grups de treball mixtos. El que importa no és pertànyer a unes sigles, sinó crear xarxa.

**“Genèricament podem dir que una xarxa és la suma de persones, organitzacions socials, entitats públiques o privades, que comparteixen capacitats, coneixements i recursos, i actuen coordinadament per arribar a un objectiu comú”<sup>4</sup>**

De la interacció dels continguts aquí i allà, del domèstic amb l'universal, del familiar amb l'estrany, sorgeix una nova forma d'acció i d'entendre el món. L'objectiu és fer-se amb l'espai dels ciutadans.

El que fa possible la cooperació de grups tan diversos és que d'uns als altres es produeix una gradació que va des dels posicionaments més radicals als més moderats, sigui en l'espai de la solidaritat, el dels okupes o dels ecologistes.

Les forces altermundistes estan constituïdes com un “exèrcit” civil horitzontal, on la jerarquia es substitueix per la col·laboració i la coordinació.

4. De la Riba, Fernando i Moreno, Antonio. *Xarxes associatives. Sumar forces per multiplicar resultats*. Col·lecció Quaderns pràctics 4. EDEX – Fundació Esplai. Bilbao, 2002.

Els nous moviments socials acostumen a basar la seva força en l'elasticitat i l'horitzontalitat, no dubten a utilitzar formes canviants en la seva organització.

No parteixen de jerarquies i pretenen regir-se per un sistema assembleari que porta implícit gairebé sempre un rebuig als que busquen erigir-se en líders o representants. Hi ha molts joves mobilitzats i pocs líders, pocs mites, i els que ho són, tracten de no actuar com a aquests.

Limiten temporalment els càrrecs interns, fan una aposta per simplificar les seves estructures, escullen els seus portaveus en cada campanya o acció concreta.

El treball en xarxa exigeix un treball suplementari a les entitats sense grans recursos humans i materials, però aquest esforç es veu recompensat per l'oportunitat de trobar un espai de formació (seminaris, cursos, màsters, consulta de fons documentals, etc.), intercanvi d'experiències, assessories o assistències tècniques, etc.

La gent que s'integra en els moviments crea espais on la utopia s'obre pas i aconseguir-la només depèn de la voluntat de les persones que, de manera comunitària, vulguin "viure" en espais socialitzats de manera diferent i lliure.

Grafit (Barcelona) / L.M. Luna



Crear espais ecològics, pacifistes, culturalment alternatius és possible i només depèn de la voluntat d'autorealització dels seus protagonistes al marge del mercat i de la competitivitat.

Els insubmisos, okupes, ecologistes alternatius i les cooperatives d'economia social ens demostren que hi ha alternatives a l'actual sistema de societat, i que la voluntat d'aconseguir-les només depèn de les persones; que l'alternativa parteix d'un mateix i que socialitzant l'acció, ajudant-se amb altres persones que pensen igual, es pot modificar l'entorn. Es tracta de convertir "el que és inèdit en realitzable"<sup>5</sup> i fer possible la utopia a escala local.

També és necessari repensar el paper dels altres agents socials (Administració, partits, sindicats, empreses...). La responsabilitat d'apostar per la innovació en la participació ciutadana recau en parts iguals entre polítics i sector associatiu. De manera semblant, la construcció d'una societat més solidària i justa requereix d'empreses socialment i ecològica responsables.

---

5. Imanol Zubero, 1996.

Actualment es plantegen diferents tipus de col·laboració entre les entitats que formen part d'aquests moviments o que interactuen en el món associatiu:

- Puntuals: acords per a coordinar accions d'emergència, dinamitzar mobilitzacions, pressionar canvis legislatius, etc.
- Aliances per temes sectorials amb la constitució de fronts amplis: Campanya per al control de la venda d'armes.
- Creació d'entitats de coordinació on es cerca un comú denominador tot respectant la idiosincràsia de les organitzacions.

En resum, cal trobar una nova forma de gestionar la humanitat i, en aquest sentit, s'està creant una "internacional civil" que creix dia a dia, trobada rera trobada, amb la col·laboració imprescindible de les noves tecnologies.

### 2.2.2. Què suposa treballar en xarxa?

La complexitat dels problemes socials actuals requereix de la col·laboració dels agents socials, perquè aïlladament cada un d'aquests agents –administracions, sindicats, partits, empreses, entitats socials, etc.– no tenen la solució.

Les problemàtiques que afecten un ampli territori o estrat de la població no es poden resoldre des d'una sola entitat, per més "potent" que sigui. Es necessita la suma d'iniciatives i recursos. La cooperació entre entitats permet abastar grans projectes on cada una aporta el que té. D'aquesta manera, comptant amb les diferents sinèrgies, aconseguim un efecte multiplicador indispensable des de la individualitat.

Les entitats que formen part d'aquests moviments globals, d'instàncies de coordinació estatals, de federacions o coordinadores autonòmiques o locals basen el seu projecte comú en el treball en xarxa.

Treballar en xarxa és una altra manera de treballar, d'organitzar-se, on prima la coordinació, compartir recursos i coneixements. Implica una transformació profunda de la cultura associativa de cada associació, especialment d'aquelles que no han evolucionat gaire des de la seva fundació.

El treball en xarxa és vital per al futur desenvolupament de les associacions. És també una oportunitat de canvi intern, en l'organització, en la seva manera d'analitzar la realitat, prendre decisions, relacionar-se amb altres entitats.

El canvi de funcionament –de la individualitat a la xarxa– és un procés que es fa dia a dia, que té entrebancs i petits èxits, sobre el que no hi ha un "llibre de ruta". L'itinerari el fan les entitats que lliurement han decidit unir-se.



Aquesta nova forma de treballar, tant internament com externa es basa en els següents principis:

### La unió fa la força

- Horitzontalitat: Les relacions són horitzontals, entre iguals. No hi ha una jerarquització estricta, però això no vol dir que les tasques i funcions no estiguin ben definides.
- Interrelació: El treball de tots es veu com a necessari i vital per arribar als objectius comuns.
- Autonomia en el funcionament i en la presa de decisions, en el marc de la interrelació.
- Participació activa, sentiment de pertinença a una causa comuna.
- Compromís: Assumpció de responsabilitats.
- Objectius comuns, que van més enllà dels propis de cada entitat, però que són coherents amb el nostre ideari. Els objectius de la xarxa s'han de sentir com a propis, s'han d'interioritzar.
- Comunicació i diàleg permanent aprofitant els recursos i avantatges que ens aporten les noves tecnologies.

### Els objectius de la xarxa s'han de sentir com a propis, s'han d'interioritzar

- Compartir coneixement.
- Enfocament cap a l'acció: La creació i el desenvolupament d'una xarxa tenen la seva raó de ser en l'acció.
- Simplicitat i flexibilitat organitzativa, cercant l'eficiència, fugint de la burocratització.
- Lideratge compartit, expressió de la mateixa filosofia que impulsa la xarxa.
- Avaluació permanent per millorar l'eficiència i l'eficàcia.

### 2.2.3. Tipus de xarxes<sup>6</sup>

Tenint en compte **qui** forma les xarxes, podem distingir entre:

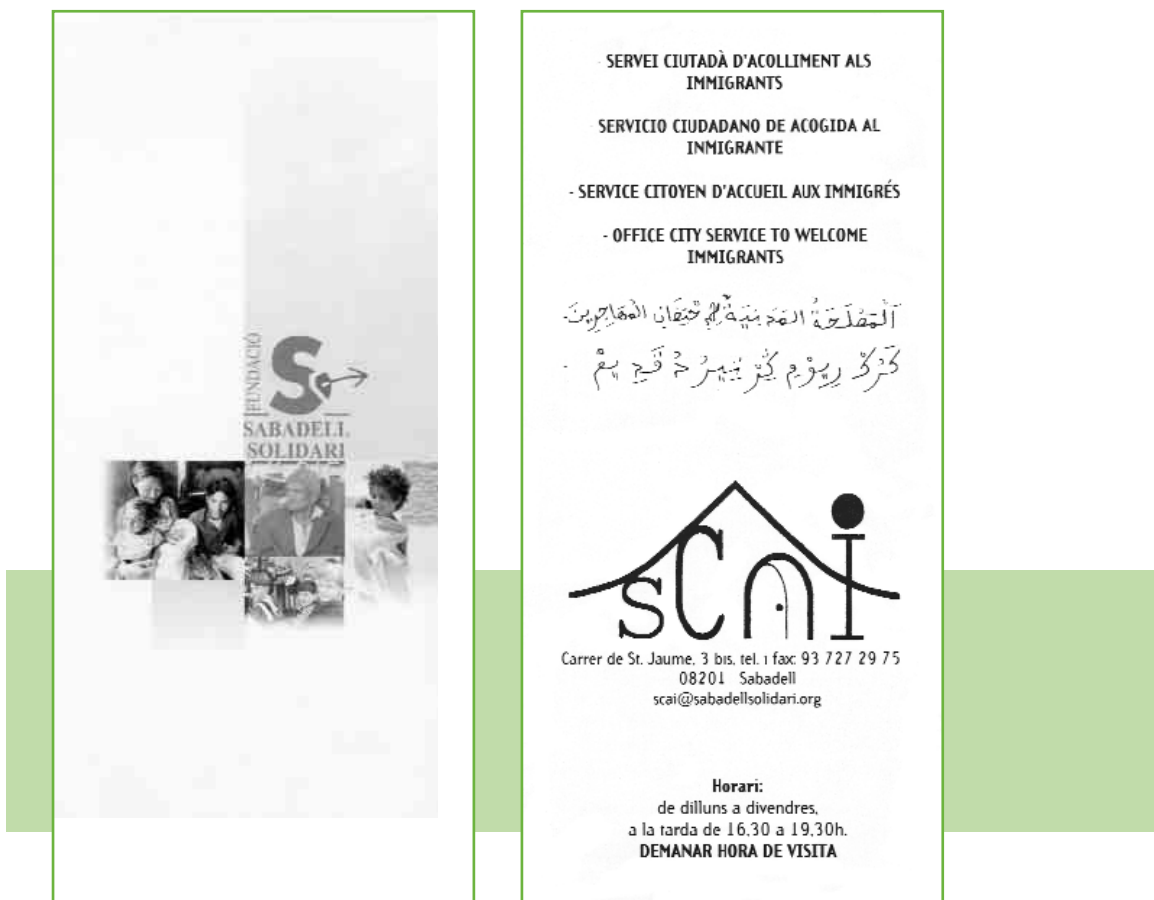
- Xarxes de persones, orientades al suport mutu, al desenvolupament i enriquiment personal.
- Xarxes d'organitzacions que poden estar constituïdes per institucions governamentals, no governamentals i interinstitucionals.
- Xarxes mixtes, formades per organitzacions (públiques o privades) i per persones que s'impliquen a títol personal.

---

6. Seguim la classificació apuntada per De la Riba, Fernando i Moreno, Antonio. *Xarxes associatives. Sumar forces per multiplicar resultats*. Col. Quaderns pràctics 4. EDEX – Fundació Esplai. Bilbao, 2002.

Tenint en compte **què les convoca**, podem distingir entre:

- Xarxes temàtiques formades per persones i/o organitzacions que treballen en un mateix camp d'activitat: gent gran, infància, immigració, ecologia, discapacitats, lleure, etc.



- Xarxes territorials que, tot i que poden treballar en sectors diferents, comparteixen el fet que actuen en el mateix territori (el barri, el poble o ciutat, la comarca, etc.).

Tenint en compte **la seva forma d'organització i funcionament**, podem distingir entre:

- Xarxes “núvols de mosquits”: Funcionen sense un “centre” de decisions establert, amb relacions informals, horitzontals, amb objectius molt concrets i operatius, amb un alt nivell d'eficiència i costos baixos. Els membres d'aquestes xarxes solen ser del mateix tipus i dimensió i hi ha diferents promotors d'iniciatives.
- Xarxes verticals, amb estructures fortament jeràrquiques, amb nivell de participació i decisió molt definits, i amb un elevat nivell normatiu. Compten amb una estructura pròpia de coordinació.

La informació circula verticalment i les relacions interassociatives es circumscriuen molt a les estructures creades.

- Xarxes horitzontals: Es caracteritzen per l'elevat grau d'autonomia, però alhora per comptar amb un nucli central o secretaria de la xarxa que impulsa accions de comunicació i animació i foment de la participació. Els objectius particulars i generals són confluents.

També podem parlar de **xarxes temporals** i de **xarxes permanents**. Les primeres es dissolen quan han aconseguit els objectius immediats. Les xarxes permanents solen tenir fites a mig i llarg termini, i no es planteja d'entrada una limitació temporal.

Tots aquests tipus de xarxes no són models "purs", absoluts i, en molts casos, hi ha federacions que combinen dos models o que evolucionen d'un model a un altre.

## 2.3. EXEMPLES PARADIGMÀTICS DE XARXES

És interessant fer una ullada al camí recorregut per veure com s'han anat construint diferents tipus de xarxes, que ara són membres actius i coneguts i reconeguts dels “nous” moviments socials. Com sol passar en altres aspectes, també veurem que aquestes xarxes funcionen des de fa més anys a països anglosaxons o nòrdics que a casa nostra, però al nostre país hem viscut una gran eclosió a finals dels anys 80, superada la dictadura franquista.

Alguns exemples són:

### ***La Marxa de dones en la presa de possessió del president Woodrow Wilson***

L'any 1913 vuit mil dones ocuparen el lloc de la comitiva oficial en la presa de possessió del president nord-americà Woodrow Wilson. Alice Paul, la dona a la que es deuen les accions més espectaculars del sufragi nord-americà, anava al davant.

Molt del que avui en dia veiem en els carrers del món ja estava germinant en aquells primers moments en què les dones angleses i nord-americanes sortien al carrer per demanar el vot.

### ***El Sierra Club***

El *Sierra Club* fou creat per John Muir. És un dels grups ecologistes més antics dels Estats Units. Va néixer per defensar els impressionats paisatges nord-americans. Avui compta amb 600.000 membres i és una de les organitzacions més actives en la defensa d'un model de creixement sostingut.

Es pronuncia a través d'Internet sobre les lleis que es debaten al Congrés estadunidenc, fent ressò del que ha votat cada congressista.

Però fou Rachel Carson la que formulà l'ecologisme de combat en què es reconeixen la majoria dels grups actuals. A partir dels seus escrits i propostes començaren a formar-se els primers moviments socials o *grass roots* de defensa del medi ambient als Estats Units.

En la seva estela, Robert Hunter i Paul Watson fundaren en 1971 Greenpeace a Vancouver per protestar contra les proves nuclears estadounidenques a l'Àrtic.

Paral·lelament, amb la informació econòmica que recopilen els activistes antimundialització, els ecologistes van acumulant una informació científica cada cop més gran. La seva arma ja no són les consignes polítiques ni els pamflets, sinó estudis fets en laboratoris o sobre el terreny que exposen davant l'opinió pública.

### ***Public Citizen***

Fundada l'any 1971 per Ralph Nader, està formada per un exèrcit de professors “dissidents”, estudiants, internautes, a la recerca de dades que permetin descobrir la manera d'actuar de les multinacionals, i també les dels congressistes, senadors i governs que les protegeixen amb les seves lleis, privilegis fiscals, etc.

La idea que s'estén des de *Public Citizen* és que la “democràcia nord-americana ha estat bombardejada des de dintre”. Per a ells, el poder polític ja no representa als ciutadans, sinó als interessos de les empreses.

L'associació que Nader inicià pràcticament en solitari, compta avui amb més de 300.000 associats.



El següent pas seria investigar la migració de capitals, les condicions de producció dels països pobres o l'actuació de les petroleres. Aquest pas es donaria amb *Global Citizen*.

### ***Global Citizen***

La connexió de *Global Citizen*, la versió internacional de *Public Citizen*, amb altres xarxes d'internautes i economistes del sud-est asiàtic i altres països portà a cooperar i creuar informació amb grups com el *Third World Network* de Martin Khor.

### ***Global Watch***

*Global Watch* s'especialitza, al mateix temps, en seguir l'actuació dels organismes internacionals com el Fons Monetari Internacional (FMI) i de l'Organització Mundial del Comerç (OMC), així com l'impacte de llurs decisions sobre les condicions de vida en tot el món. El que portarà, després de la revolta de Seattle, a crear un Laboratori de Vigilància de l'OMC a Ginebra, en col·laboració amb altres organitzacions com l'europea ATTAC.

### ***La Campanya Internacional per a l'abolició de les mines antipersona (ICBL)***

Jody Williams llençà l'any 1992 la Campanya Internacional per a l'abolició de les mines antipersona (ICBL), a la qual la princesa Diana cediria la seva imatge per a la propaganda i per la que en 1997 l'activista nord-americana rebria el premi Nobel de la Pau.

Jody començà a enviar missatges a totes les ONG. Per primera vegada aconseguí treure dels seus àmbits particulars d'acció a més d'un miler d'ONG de camps molt diferents. El que abans semblava casual o anecdòtic, adquirí el caràcter d'una guerra general.

Amb les dades a la mà i amb la seva capacitat per apropar voluntats i organitzar l'acció, aconseguí tal mobilització de l'opinió pública que els governs de tot el món acabaren per sentir-se acorralats. En desembre de 1997, pocs dies abans de rebre el Nobel de la Pau, 122 Estats subscripiren el Tractat d'Ottawa.

### ***El Foro Internacional sobre la globalización***

El *Foro Internacional sobre la globalización* es convertí en la primera xarxa de xarxes. El Foro fou creat en 1994 a San Francisco per Jerry Mander, i traçà el primer mapa general de la "xarxa" després de Seattle. Un esborrany que s'amplia dia a dia.

### ***TeleCities***

*TeleCities* és la xarxa de ciutats europees més important en l'àmbit de les noves tecnologies de la informació i la comunicació (TIC). Creada l'any 1994, aquesta xarxa aplega actualment més de cent vint ciutats entre les quals hi ha Amsterdam, Berlín, Brussel·les, Estocolm, Hèlsinki, Marsella, Madrid, Rotterdam, Roma, Donostia, Saragossa, Sevilla i Barcelona.

Com a xarxa de comunicació i d'intercanvi d'experiències, un dels seus principals objectius és promoure la ciutadania en línia –*e-citizenship for all*– per garantir que tots els ciutadans tinguin les mateixes oportunitats enfront la societat de la informació. Per aconseguir aquest objectiu, consideren molt important la col·laboració entre tots els sectors educatius i de les telecomunicacions, per facilitar l'accés per a tothom a la xarxa i a la formació adequada.

### **El *Encuentro Internacional de Mujeres Beijing 1995***

L'any 1995 tingué lloc a Beijing la IV Conferència Mundial sobre la Dona, organitzada per Nacions Unides, on participaren els governs de 189 països. Paral·lelament a la conferència oficial tingué lloc l'*Encuentro Internacional de Mujeres*, que aplegà 30.000 persones de milers d'ONG.

A Beijing, les dones traçaren un mapa general de la seva situació en el món i les associacions feministes unificaren el seu programa per demanar com una sola veu els mateixos drets en tots els països. Es posaren d'acord en una unitat d'objectius a la que s'ha d'arribar des de la pluralitat.

D'aquesta trobada sortí una plataforma per a l'acció i una declaració que recull el compromís dels governs en àrees que afecten a la discriminació de la dona davant de la llei, el treball i els drets econòmics, així com mesures contra tot tipus de violència i explotació sexual.

### **L'*Aliança per a la Democràcia***

L'*Aliança per a la Democràcia* nasqué a Massachussets l'any 1998. Fou una de les entitats que tingueren més a veure amb l'èxit de Seattle.

Avui, els activistes de L'*Aliança* treballen interconnectats amb *Direct Action Network*, que actua com una mena de coordinadora dels altres grups: *Global Exchange*, que milita per un comerç alternatiu just; *Global Watch*, pel seguiment de l'activitat de les multinacionals en el planeta; o *Public Citizen*, de Ralph Hader.

### **MST *Campesinos Sin Tierra de Brasil***

Nasqué fa més de deu anys. Actualment compta amb més de 250.000 famílies camperoles que reivindiquen un tros de terra, el control dels moviments de capitals, la condonació del deute extern, la disminució dels tipus d'interès i la ruptura de l'acord amb el Fons Monetari Internacional (FMI). Comptem amb un milió de militants. Pretenen tornar a l'home el control sobre la seva vida i llurs recursos econòmics.

### **La *Confederació Agrària de José Bové***

Els membres de la Confederació Agrària defensen una agricultura de qualitat i artesana, que entén el treball en el camp com cultura i base del teixit social. En menys de deu anys José Bové convertia un sindicat de nova creació en el segon del camp francès.

La Confederació Agrària és una de les entitats animadores de *Vía Campesina*, creada en 1991, que reuneix a més de 70 organitzacions que lluiten en tot el món contra l'anomenat *agrobusiness*.

### **Seattle**

L'any 1999, milers de manifestants prenen el carrer contra la cimera mundial de l'Organització Mundial de Comerç (OMC). Unes 50.000 persones de diferents entitats van aixecar-se amb una sola veu contra el neoliberalisme no solament com a doctrina econòmica, sinó com a ideologia que impregna tots els comportaments polítics i les activitats humanes.

Seattle fou una gran protesta multitudinària, interclassista, intersexual, intergeneracional, que serví de model en molts dels moviments ciutadans actuals.

El que vam veure a Seattle no fou un moviment d'èlits intel·lectuals, sinó un moviment arrelat en el ciutadà mig.

L'específic de Seattle és el treball en xarxa. Seattle és la confluència de dues pràctiques: la relació personal i l'exploració.

Seattle és el preludi d'una cadena que continuà amb Washington, Davos, Ginebra, Durban, Seul, Okinawa, Melbourne, Praga...

### **La Marcha 2000**

La Marcha 2000 va ser el fruit de la trobada de dones en Beijing l'any 1995 i que convergí davant la seu de Nacions Unides en Nova York el 17 d'octubre de 2000. Fou la major convocatòria feminista de la història, gràcies al treball de 4.000 grups de dones de 150 països, que es mobilitzaren per fer la seva pròpia avaluació i reivindicació dels seus drets des del carrer.

Aquesta xarxa va fer seus els greuges i reivindicacions de les dones de cada país. Es tractava de presentar una llista de reclamacions consensuada amb tots els col·lectius feministes del planeta.



### **La campanya Adiós a las armas**

Aquesta campanya agrupà a centenars d'ONG, entre les promotores hi havia Amnistia Internacional, Greenpeace, Intermón Oxfam i Metges Sense Fronteres.

La campanya pretenia conscienciar la població d'Estats Units i d'Europa contra la guerra – el gran negoci dels països rics – i aconseguir la transparència del comerç d'armes, sobretot de les armes lleugeres amb les que es dota a les poblacions dels països en conflicte i que han produït un canvi en la naturalesa de les guerres.

### **L'Islam**

Crear una xarxa ciutadana és el treball essencial que ve fent l'Islam des de molt de temps abans que comencessin a organitzar-se els moviments antiglobalització. Inicialment estava dirigit des de les mesquites, sota la direcció espiritual dels *ulema*. Però les noves tecnologies creen nous centres difusors del missatge i el paper que havia estat exclusiu dels *ulema* tendeix a ser compartit per professors de les cattedres de la universitat i els joves i les dones que es passen informació a través de trobades, dels mitjans de comunicació i d'Internet.

L'islamisme polític teixeix i crea una societat paral·lela basada en l'ajuda mútua semblant a la que regeix dins de la família. Es converteix en l'únic punt de recolzament per a una massa de pobres sense protecció de l'Estat.

Si les mesquites han recuperat el paper de motor de la comunitat no és degut tant als discursos dels *ulema* com a les relacions de cooperació que s'estableixen en aquests centres de culte, amb intercanvis i ofertes de feina pels joves i els homes que es queden a l'atur.

Es tracta de la restauració de la *umma*, el sentit de comunitat o família extensa, que està en la base de l'Islam i que retorna als homes el sentit de pertinença a una societat o poble.

### **El Fòrum Social Mundial 2001. Porto Alegre. “Un altre món és possible”**

Els orígens del Fòrum Social Mundial (FSM) estan en les mobilitzacions mundials desenvolupades entre els anys 1998 i 1999 contra l'aprovació de l'Acord Multilateral d'Inversions (AMI) per part dels països de l'OCDE i l'articulació mundial del moviment ATTAC.

Les manifestacions de Seattle, Praga, Okinawa van permetre l'entramat progressiu d'aquests moviments altermundistes. En aquest context, al febrer de 2000, vuit entitats brasileres van acordar convocar un Fòrum Social Mundial del 25 al 30 de febrer de l'any 2001, en la ciutat de Porto Alegre. La idea inicial del mateix era celebrar un anti-Davos, una expressió de les diferents iniciatives socials.

Les vuit entitats promotores foren: l'Associació Brasileira d'ONGD-ABONG, ATTAC Brasil, la Comissió Brasileira de Justícia i Pau, l'Associació Brasileira d'Empresaris per a la Ciutadania-CIVE, la Central Única de Treballadors-CUT, el Centre de Justícia Global-CJE, l'Institut Brasiler d'Anàlisis Socioeconòmics-IBASE i el Moviment Sense Terra-MST.

El primer Fòrum Social Mundial va tenir com a objectius: obrir un espai de participació, construir una agenda pròpia dels moviments i promoure la mobilització social.

Els fòrums treballen per aprofundir la democràcia i introduir comportaments més solidaris. Reclamen un nou ordre amb organitzacions mundials més democràtiques amb participació directa dels pobles.

Els fòrums són una enorme caixa de ressonància i tenen un indubtable impacte mediàtic. Per tant, compleixen una funció de sensibilització i mobilització.

El FSM s'ha consolidat com a cita mundial dels moviments altermundistes, que han elaborat una agenda comuna pròpia que analitza, desenvolupa i elabora propostes sobre temes com: la sobirania alimentària, la universalització dels drets humans, el control dels recursos naturals per part de les comunitats locals, les migracions, la discriminació sexual, el deute extern, el control de l'economia especulativa, etc.

L'òrgan de coordinació del FSM és el Consell Internacional format per més d'un centenar d'organitzacions permanents, a les que cal sumar més d'una trentena de xarxes internacionals com Amics de la Terra, Greenpeace, Via Campesina o Càritas Internationalis.

A partir d'aquestes trobades, els nous moviments socials comencen a teixir noves estratègies per transformar la societat i van elaborant formes d'actuació que permeten canvis substancials en l'ordre dominant.

Fòrum Social de la Mediterrània  
(Barcelona)  
Marta Plujà - Càritas



Altres expressions del treball en xarxa:

- L'Acció Global dels Pobles (AGP).
- Indymedia: mitjà de comunicació alternatiu en Internet.
- Les mares argelines (1998).
- Les mares de la Plaza de Mayo (Argentina).
- Les mares dels soldats russos enviats a Txetxènia.
- Les "vídues" de Guatemala.
- El Moviment de Resistència Global (MRG).
- El Movimiento contra la Intolerancia forma part de la xarxa d'ONG UNITED, que adoptà el lema "*One race / human race*", a Amsterdam, l'any 1993.
- *Reclaim the Streets*. Regne Unit.
- La Xarxa per l'abolició del deute (XCADE).
- El *Foro Mundial de Mujeres contra la violencia* (València, novembre de 2000).
- La Plataforma O'7%.
- ATTAC.
- La campanya *Jubileo 2000*.
- La campanya contra la producció de mines antipersona (Greenpeace, Intermón Oxfam i Metges Sense Fronteres).
- O'7% però sense dictadors (ETANE).
- Les plataformes de recolzament a Guatemala, Haití, de recolzament al procés electoral en Nicaragua, per la pau al Sàhara...

### A casa nostra també...

En els últims vint anys el món associatiu ha avançat molt al nostre país, però és sobretot a finals dels 90 quan comencen a desenvolupar-se nombroses plataformes, campanyes, federacions i coordinadores. Iniciatives que apleguen nombroses entitats que aposten pel treball en xarxa.

Així, a casa nostra comptem, entre moltes altres, xarxes com:<sup>7</sup>

---

7. Evidentment, aquesta relació no pretén ser exhaustiva, sinó una petita mostra de la diversitat associativa. Ja ens agradaria comptar amb un complet corpus de xarxes, però la finalitat d'aquesta obra és més humil.

## AIRES

AIRES és una federació que aplega nombroses empreses d'inserció. Es una associació líder en projectes innovadors per a una societat solidària, activa i innovadora, amb productes propis i capacitada per emprendre projectes experimentals, que parteix de la necessitat d'integrar-se en una única xarxa associativa per a les empreses d'inserció, on es faciliti el desenvolupament propi a totes les entitats i empreses associades, grans i petites.

### Ca la Dona: Un espai viu

Ca la Dona és un espai de trobada i relació entre dones i grups de dones, obert a la participació i a les propostes de les dones que ho desitgin. És un espai físic, però, sobretot, simbòlic, un lloc d'experiències polítiques, de reflexió i producció de pensament.

I sempre ha estat així. Mireu el que deien en el primer butlletí que van treure (al 1993): "Esperem que aquest espai, que resta obert a les dones i que, a la fi, podem compartir, sigui un pol de referència, tant per a les dones del Moviment, com per a les que encara no ens coneixen, però que tenen interessos comuns i volen apropar-s'hi. Que sigui un espai on l'heterogeneïtat serveixi d'enriquiment col·lectiu gràcies al debat i a la reflexió conjunta. Un espai on cada grup pugui organitzar i desenvolupar les seves activitats: on es puguin fer actes culturals, trobades, manifestos... un espai que volem que sigui el teu, que sigui el de les dones que ens belluguem per tal de fer trontollar tot allò que ens oprimeix".<sup>8</sup>

### Càritas Catalunya

Càritas és una entitat de l'Església catòlica que treballa contra la desigualtat i l'exclusió social dels sectors més pobres de la societat. És un pont de solidaritat entre les persones que tenen mitjans –materials, culturals, humans– i els qui en necessiten.



La Càritas de cada diòcesi és autònoma en la seva organització i gestió de mitjans. Pel fet del coneixement pròxim que té de les necessitats de l'entorn, posa en marxa els equipaments i serveis que veu més necessaris en cada moment.

Catalunya compta amb deu diòcesis: Barcelona, Girona, Lleida, Tarragona, Terrassa, Tortosa, Sant Feliu de Llobregat, Solsona, Vic i Urgell. Les vuit Càritas diocesanes van veure la necessitat d'agrupar-se per tal de poder treballar de manera més eficaç alguns dels programes que eren comuns. El 1992 va quedar constituïda jurídicament Càritas Catalunya, que es regeix per l'autoritat col·legial dels bisbes amb seu a cada territori, pel Consell i per la presidenta.

8. Pàgina web de Ca la Dona: <http://caladona.pangea.org>



### **Comitè Català de Representants de Minusvàlids–COCARMI**

El Comitè Català de Representants de Minusvàlids (COCARMI) és una associació catalana creada amb la finalitat de defensar els drets de les persones amb discapacitats. Es declara constituïda sense ànim de lucre i amb la voluntat de participar de ple en la vida social i política catalana.

Grafit (Barcelona) / L.M. Luna



### **Confederació d'Associacions de Veïns de Catalunya–CONFAVC**

Des de fa més de 40 anys, les associacions de veïns han estat un permanent punt de trobada en el que s'ha lluitat per a la conquesta de les llibertats ciutadanes.

Les associacions de veïns, com a entitats territorials, coneixen les problemàtiques del dia a dia en els barris.

L'any 1987, a Cornellà del Llobregat, una sèrie de federacions (Badalona, Baix Llobregat, Barcelona, L'Hospitalet, Lleida, Manresa i Tarragona) van decidir recuperar aquelles dues trobades històriques d'associacions de veïns celebrades a Manresa i Santa Coloma en els anys 1979 i 1980, per donar continuïtat a un projecte comú.

Això suposà la creació de la Confederació d'Associacions de Veïns de Catalunya-CONFAVC el 1988, a la ciutat de Badalona, amb la idea de ser una eina útil a les associacions i per tant als seus associats.

Actualment, la CONFAVC –formada per 24 federacions locals, comarcals i intercomarcals, i 600 associacions de veïns amb més de 300.000 famílies associades–, intenta ser un referent per a les seves associacions i institucions.

La CONFAVC vol ser una eina col·lectiva de progrés, de convivència, de solidaritat i de valors compartits.

### **Coordinadora de Tallers per a Minusvàlids Psíquics**

La Coordinadora de Tallers per a Minusvàlids Psíquics és una associació que representa i aglutina entitats sense afany de lucre que gestionen serveis d'atenció i inserció laboral (Centres Ocupacionals, Centres Especials de Treball, Inserció laboral a l'empresa ordinària, Llar-residència i Programa de Suport a l'Autonomia a la Pròpia Llar) per a persones amb discapacitat psíquica en edat adulta.



### **Coordinadora Gai-Lesbiana**

La Coordinadora Gai-Lesbiana, creada el 1986, és una Federació d'Associacions constituïda amb l'objectiu de reunir el treball i els esforços de les associacions membres, i servir-les de suport mitjançant infraestructures i serveis comuns, que lluiten per:

- La normalització del fet homosexual.
- L'assoliment de la plena igualtat dels gais, lesbianes i transgènere.
- La prevenció i lluita contra el VIH/Sida.
- El foment de l'associacionisme per tal d'oferir serveis d'interès a la comunitat gai, lesbiana i transgènere.
- La col·laboració amb altres organitzacions del mateix àmbit i que comparteixin els mateixos objectius.



La Coordinadora Gai-Lesbiana és membre de la ILGA (International Lesbian and Gay Association) i està adherida a la Carta d'Estocolm pels Drets dels Infants.

### **Creu Roja Catalunya**

La Creu Roja és una institució humanitària, de caràcter voluntari i d'interès públic que es regeix pels principis fonamentals del moviment internacional de la Creu Roja i la Mitja Lluna Roja: Humanitat, imparcialitat, neutralitat, independència, voluntariat, unitat i universalitat.

Els àmbits d'intervenció de la Creu Roja són: Cooperació internacional, intervenció social, voluntariat, formació, socors i emergències, promoció i difusió dels Drets Humans i del Dret Internacional, i Creu Roja Joventut.

### **Entitats Catalanes d'Acció Social–ECAS**

ECAS és una associació d'Entitats Catalanes d'Acció Social que neix el juny de 2003 com a fruit de la fusió d'organitzacions que treballen a Catalunya en l'àmbit social amb la voluntat de donar resposta a les necessitats de col·lectius amb situació de marginació o risc d'exclusió. La intervenció d'aquestes entitats es fonamenta en la lluita per la igualtat d'oportunitats per a tota la població, gràcies a la participació al món laboral, la incorporació a la societat i l'accés a la formació.

### **Esplais Catalans–ESPLAC**

Esplais Catalans–ESPLAC, és una associació de persones i d'entitats d'educació en el lleure compromeses amb la transformació social i amb la transmissió dels valors laics i progressistes des de la promoció de l'associacionisme, l'educació en valors, l'activisme social i la participació. Actualment formen part d'ESPLAC més de 110 centres d'esplai distribuïts en una cinquantena de poblacions catalanes, agrupant a més de 8.000 infants i 1.600 monitors i monitores.

### **Federació Catalana Contra el Càncer–FECEC**

La Federació Catalana contra el Càncer, FECEC, és una entitat sense ànim de lucre que integra els esforços en la lluita contra les malalties oncològiques de les seves onze entitats membres. La Federació porta a terme quatre programes: El programa de sensibilització, divulgació i prevenció; el programa de recerca psicosocial; el programa de voluntariat i el programa d'educació i d'informació per portar a terme la seva missió fundacional.

### **Federació Catalana d'Entitats d'Ajuda al Drogodependent**

La Federació Catalana d'Entitats d'Ajuda al Drogodependent està formada per entitats sense ànim de lucre que treballen en el camp de les drogodependències d'arreu de Catalunya que atenen de forma professional i especialitzada a persones afectades per l'ús o abús de substàncies que poden generar dependència i a les seves famílies.

### **Federació Catalana d'ONG per al Desenvolupament–FCONGD**

La Federació Catalana d'ONG per al Desenvolupament va ser fundada l'any 1989 per entitats que treballen l'àmbit de la solidaritat i la cooperació Internacional. Actualment estan federades 84 entitats.

Des de la seva fundació, l'objectiu principal ha estat potenciar la coordinació de les entitats de cooperació per al desenvolupament associades, amb la finalitat d'aconseguir un nou tipus de relacions Nord-Sud i el ple desenvolupament de tots els pobles i cultures.

La FCONGD desenvolupa la seva acció en els següents camps d'actuació: incidència política, participació i reforç de xarxes, difusió i denúncia, sensibilització i educació per al desenvolupament, organització interna i suport a les entitats federades.

Cada dos anys s'aprova un Pla de Treball que actualitza, concreta i estableix les prioritats de la FCONGD respecte aquestes tasques generals.



#### **Federació Catalana de Voluntariat Social–FCVS**

Creada el 1989, la Federació Catalana de Voluntariat Social és un espai de treball conjunt, i una organització de suport, per a les entitats que treballen amb voluntariat en l'àrea social, contra l'exclusió i en el suport a col·lectius vulnerables. Agrupa més de 300 organitzacions catalanes contra l'exclusió i pel creixement de les comunitats i els individus.

#### **Federació d'Associacions de Gent Gran de Catalunya–FATEC**

La Federació d'Associacions de Gent Gran de Catalunya (FATEC) és una entitat sense ànim de lucre, que agrupa les associacions de persones grans del nostre país. Promou activitats i accions a favor de la promoció de les persones grans a la nostra societat, recolzant la vida activa de la gent gran i cercant millores i solucions a problemes concrets davant dels poders públics.

#### **Federació d'Entitats d'Assistència a la Tercera Edat–FEATE**

FEATE té la finalitat de donar serveis útils i propers, així com representar amb honestetat els interessos de les entitats que formen part d'aquesta coordinadora davant de les administracions que els corresponen.

#### **Federació d'Entitats d'Atenció i d'Educació a la Infància i l'Adolescència–FEDAIA**

La Federació d'Entitats d'Atenció i d'Educació a la Infància i l'Adolescència–FEDAIA és una federació d'entitats sense ànim de lucre, dedicades a l'atenció i l'educació dels infants i adolescents en situació de risc, desamparament o exclusió social a Catalunya.

### **Federació d'Organitzacions Catalanes de Gent Gran–FOCAGG**

La Federació d'Organitzacions Catalanes Gent Gran–FOCAGG, és una entitat que desenvolupa en tota Catalunya, programes i accions encaminats a dinamitzar, representar, donar suport i facilitar informació a les entitats federades, i fer arribar les inquietuds dels col·lectius representats a les administracions i a la societat en general.

### **Federació de Cooperatives de Treball de Catalunya**

La Federació de Cooperatives de Treball de Catalunya és una organització de base associativa que agrupa les cooperatives de treball de Catalunya amb els objectius de: donar una resposta coordinada en la defensa del cooperativisme, contribuir a la consolidació d'un teixit cooperatiu sòlid, i potenciar i donar suport als processos que incorporen els valors de la democràcia i l'autogestió a l'empresa.

La Sectorial de Cooperatives d'Iniciativa Social treballa, en el si de la Federació, per avançar en el desenvolupament d'un model propi de gestió dels serveis d'atenció a la persona (responsabilitat social, organització empresarial eficaç, formació continuada, democràcia econòmica) per tal de millorar el funcionament de les empreses que en formen part.

### **Federació ECOM**

Des de l'any 1972, la Federació ECOM recull i potencia els passos de les associacions que la formen. L'objectiu és clar: aconseguir que les persones afectades per qualsevol tipus de discapacitat física puguin participar, lliurement, en totes les activitats socials.

Per tal d'assolir resultats concrets, la Federació ECOM concentra els seus esforços en aquells àmbits on és més urgent avançar. Comissions de treball especialitzades en diferents àrees programen, coordinen i duen a terme accions i campanyes.

En aquest moment, la Federació ECOM està formada per 125 entitats, totes elles dedicades a l'atenció de les persones amb discapacitat física.

### **FEPA**

FEPA es va constituir el 28 de desembre de 1999, amb l'objectiu d'aglutinar els projectes que en matèria d'atenció a joves tutelats, extutelats i/o en risc d'exclusió social es porten a terme en l'àmbit estatal. La Federació compta actualment amb 31 entitats ubicades a diverses Comunitats Autònomes, i està convertint-se progressivament en una entitat d'àmbit estatal i de referència per al sector.

### **Fòrum d'Organitzacions Catòliques d'Adults–FOCA**

El Fòrum d'Organitzacions Catòliques d'Adults (FOCA) es va crear al 1996. Està format per 101 organitzacions adherides. El seu àmbit d'actuació és la diòcesi de Barcelona. Com a finalitats té la promoció de la participació de les organitzacions catòliques d'adults en les activitats conjuntes de la pastoral de la diòcesi; el coneixement mutu i la col·laboració entre els membres d'aquesta federació; l'assessorament; el desenvolupament d'actuacions comunes; el foment de la relació amb altres instàncies i la representació del conjunt d'entitats davant la societat civil.

### **Fundació Catalana de l'Esplai**

La Fundació Catalana de l'Esplai es va constituir l'any 1996 amb la missió d'educar els infants i els joves en el lleure i promoure el desenvolupament associatiu, amb voluntat transformadora

i d'inclusió social. La Fundació és el resultat i suma d'un conjunt d'entitats i projectes, amb més de trenta anys d'història, que han fet pinya entorn uns mateixos objectius.

#### **Fundació Escolta Josep Carol**

La Fundació Escolta Josep Carol –la fundació catalana de l'escoltisme laic– és una organització no lucrativa de caràcter educatiu creada per l'associació Escoltes Catalans i que té dues finalitats: l'educació, en un sentit ampli, i el suport al moviment escolta català, coeducatiu i laic a través de les seves seccions: ESCA-Serveis Educatius i de Lleure, l'Escola FORCA-Serveis de Formació i Amescoltes- Xarxa de suport a Escoltes Catalans.

#### **Fundació Pere Tarrés**

La Fundació Pere Tarrés, amb més de 50 anys d'existència, és una organització no lucrativa d'acció social i educativa, dedicada a la promoció de l'educació en el temps lliure, el voluntariat, la millora de la intervenció social i l'enfortiment del teixit associatiu.

#### **Fundació Sant Joan de Déu**

La Fundació Sant Joan de Déu–FSJD és una entitat sense ànim de lucre creada per l'Ordre Hospitalari Sant Joan de Déu (Província Sant Rafael) amb la finalitat de crear un àmbit d'actuació on puguin convergir sinèrgies relacionades amb la recerca i la docència entre els diferents centres i professionals que formen part de l'Ordre, principalment els de Catalunya (Hospital Sant Joan de Déu d'Esplugues; Sant Joan de Déu-Serveis de Salut Mental; Escola Universitària d'Infermeria Sant Joan de Déu; Institut Borja de Bioètica; Sant Joan de Déu, Serveis Socials), sense excloure altres centres de l'Estat Espanyol o fins i tot a l'estranger.

#### **Minyons Escoltes i Guies Sant Jordi de Catalunya–MEGSJC**

Minyons Escoltes i Guies Sant Jordi de Catalunya (MEGSJC) és un moviment dedicat a l'educació de nens i nenes i joves en el seu temps de lleure. En formen part més de 150 agrupaments escoltes d'arreu de Catalunya, amb 14.000 nois i noies i uns 3.000 caps voluntaris que promouen dia a dia la seva tasca educativa.

#### **Red Araña**

*Red Araña* és un teixit d'associacions que integra 19 organitzacions d'àmbit local i/o autonòmic que té per finalitat la millora de l'ocupació i la lluita contra l'exclusió social.

Aquesta xarxa desenvolupa els seus objectius fundacionals a través de prop de 40 centres d'ocupació en els que els usuaris reben informació, assessorament, orientació laboral, i s'integren en programes específics d'inserció laboral per a col·lectius en risc d'exclusió social.

*Red Araña* optà per un model de participació en la direcció i gestió de les entitats, desenvolupant processos en què les pròpies entitats membres defineixen els seus interessos, línies de treball i prioritats.

### **3 Fàsic**

El 3 Fàsic va néixer a finals de 1999 com a mitjà de col·laboració entre tres organitzacions de cooperació internacional: Entrepobles, Medicus Mundi Catalunya i Veterinaris Sense Fronteres. Va



sorgir d'un procés de coneixement, de la voluntat d'incrementar la seva presència en la societat, d'entendre que "cooperar és operar conjuntament". Amb aquesta idea van començar a actuar en tres camps: projectes, sensibilització, pressió social i mobilització.

La primera activitat pública del 3 Fàsic va ser l'organització de les jornades *El huracán de la globalización. Algunas iniciativas para hacerle frente*, que es va celebrar els dies 28 i 29 d'octubre de 2000.

### ***Unión de Asociaciones y Entidades de Atención al Drogodependiente-UNAD***

La *Unión de Asociaciones y Entidades de Atención al Drogodependiente-UNAD* es va constituir a l'any 1985 i actualment formen part més de 300 entitats.

Des de finals dels anys 70 es van anar creant associacions, generalment de familiars d'afectats, en diferents poblacions de l'Estat espanyol. En l'any 1984 es va constituir una gestora anomenada CONATO, formada per representants de diverses ciutats. Posteriorment, en el mateix any, es va crear la *Confederación Nacional de Asociaciones de Ayuda al Toxicómano-CONAT*, preludi de l'actual UNAD.

Des dels inicis es va optar per un model organitzatiu descentralitzat, que garantia la independència de les associacions de base, primant la participació, la democràcia interna, la diversitat, la pluralitat i el consens.

### **Voraviu**

Voraviu és una entitat que coordina els esforços de diverses organitzacions que treballen per a la integració social i laboral de les persones amb intel·ligència límit i millorar-ne llur qualitat de vida, a l'hora que promou un millor coneixement i conscienciació de la realitat del col·lectiu al que atenen i que es troba en terra de ningú.

### **Taula d'Entitats del Tercer Sector Social de Catalunya**

La Taula d'entitats del Tercer Sector Social de Catalunya neix al mes de juliol de 2003 amb l'objectiu de treballar per a la millora del benestar de les persones amb necessitats socials no cobertes i de manera prioritària per a la seva inclusió social, la consolidació de les pròpies entitats i el reconeixement de la seva acció per part dels sectors econòmics, les administracions públiques i el conjunt de la societat catalana, cercant la incidència en les polítiques socials a Catalunya.

Formen part de la Taula 22 organitzacions de segon nivell que representen a més de 2.000 entitats de Catalunya entre associacions, empreses d'inserció, fundacions i cooperatives que treballen a favor de la inclusió social dels col·lectius més desfavorits i per a modificar les condicions que generen exclusió.

Les actuacions de les entitats membres van dirigides a col·lectius com: infància i família, dones, joves, gent gran, discapacitats, malalts crònics, drogodependents, immigrants, refugiats i asilats, minories ètniques, reclusos i ex-reclusos, persones amb dificultats d'inserció sociolaboral, persones sense sostre, col·lectius en situació d'emergència per catàstrofe i d'altres.

Les organitzacions a les quals representen donen servei a més de 800.000 persones, generen al voltant de 16.000 llocs de treball i en elles col·laboren més de 50.000 voluntaris i voluntàries que treballen a favor dels col·lectius més vulnerables de la societat.

La Taula –entitat del que anomenem “tercer nivell”– neix amb la voluntat de donar impuls als següents objectius:<sup>9</sup>

- Promoure la millora del marc legislatiu per al desenvolupament de les entitats de l'àmbit social i les seves activitats.
- Promoure mecanismes de finançament adequats a les necessitats de les entitats del Tercer Sector i les seves activitats i serveis.
- Promoure la participació i el voluntariat així com la qualificació dels recursos humans del Tercer Sector.
- Promoure l'excel·lència de les organitzacions del Tercer Sector com la millora de la gestió, la qualitat en els serveis, la utilització de les noves tecnologies, la transparència i la comunicació.
- Establir i millorar els mecanismes actuals de relació de les entitats amb el Govern de la Generalitat i la resta de les administracions públiques, així com esdevenir el seu interlocutor en els àmbits que ens afecten com a sector.
- Fomentar la responsabilitat social de les empreses i establir relacions de cooperació amb el món privat mercantil i amb altres organitzacions de l'economia social.
- Promoure la relació amb els sindicats, universitats, altres entitats, mitjans de comunicació i els ciutadans i ciutadanes.
- Promoure la coordinació i la participació en xarxes de Tercer Sector a l'Estat Espanyol i a la Unió Europea.
- Crear opinió i incidir en les polítiques públiques, ja sigui en la denúncia de situacions que generen exclusió com en les propostes en les polítiques d'inclusió social i la millora de les organitzacions del sector.

Per assolir aquests objectius, la Taula es dotà d'un pla de treball anual aprovat per l'Assemblea d'entitats sòcies i impulsat per la Junta Directiva. L'actual Pla de treball 2005 busca resultats operatius per al desenvolupament del Tercer Sector a Catalunya.

---

9. Document de presentació de la Taula. 2004.

**Xarxa Europea de Lluita Contra la Pobresa i l'Exclusió Social–EAPN**

European Anti Poverty Network–EAPN és una xarxa fundada a partir de la decisió de la Comissió Europea, a l'any 1989, d'establir una xarxa europea contra la pobresa, formada per grups nacionals representatius de cada un dels Estats membres.

Actualment, l'EAPN està formada per les xarxes nacionals dels països membres i més de 20 ONG. Desenvolupa un treball intens d'investigació i de reflexió sobre la pobresa i la seva eradicació. Com a resultat de la seva tasca, l'EAPN és una interlocutora privilegiada de la Unió Europea per a les polítiques relatives a l'exclusió social.

A l'Estat espanyol es va fundar l'any 1992 i avui en dia aplega coordinadores autonòmiques, sindicats, associacions i fundacions.

## 2.4. REPTES DE LES XARXES

Alguns dels reptes que han d'abordar aquestes xarxes cooperatives són:

- El compromís de les organitzacions socials que les formen per participar més activament.
- La consolidació de les aliances i de les seves accions.
- Consens, unanimitat i dissidència: La pràctica organitzativa de les xarxes es basa en la recerca del consens. És impossible la unanimitat en totes les decisions. La diversitat és una realitat i, si és reconeguda com a tal, com a inherent a la pròpia dinàmica, fàcilment se superaran els obstacles. Així doncs, cal superar els problemes que pot plantejar l'heterogeneïtat de les diferents entitats membre i aprendre a col·laborar sense perdre la pròpia personalitat.
- Plantejar-se un model procedimental que especifiqui clarament els drets i obligacions de les entitats membre, els compromisos, els canals de participació i de comunicació, així com la temporalització de les accions.
- La planificació, superant les accions puntuals o la prioritització del què és urgent enfront el què és important.
- Treballar a mig i llarg termini, superant una visió "immediatista" o "cortoplacista".
- Dinamitzar una comunicació àgil, eficient, participativa, entre totes les entitats membres.
- Assegurar l'autofinançament de les entitats de segon nivell, per no caure en la dependència o el clientelisme respecte les administracions públiques.
- Superar el desig de protagonisme d'algunes entitats que veuen l'oportunitat de significar-se.
- Assolir un discurs comú, una cultura de treball pròpia, que superi les diferències.
- La interrelació amb altres agents socials com, per exemple, els partits polítics, els sindicats, el sector empresarial...
- Superar els paranys en que alguns governs volen fer caure els moviments socials per tal de dividir-los, enfrontant les entitats per fragmentar la força comuna.
- Eradicar la criminalització d'aquests moviments: la mateixa utilització del terme "antiglobalització" i la manipulació de la informació sobre les seves actuacions (accions violentes de petits grups que no representen el conjunt), els presenten davant l'opinió pública com violents, radicals, subvertidors de l'ordre i la convivència social. Davant d'aquestes pràctiques, els moviments "altermundistes" han de treballar molt la seva comunicació, explicant molt bé les seves accions i reivindicacions.







### 3. CREACIÓ, ORGANITZACIÓ I DINAMITZACIÓ D'ENTITATS DE SEGON NIVELL

Catalunya, i molt especialment Barcelona, ha destacat per la participació de la ciutadania en diferents moviments associatius que han ajudat a cohesionar la nostra societat.

En la nostra ciutat, entre finals del segle XIX i principis del segle XX es van crear i desenvolupar un gran nombre d'entitats esportives (Centre Excursionista de Catalunya, Unió Excursionista de Catalunya), musicals (Cors de Clavé, Orfeó Català, Orfeó Atlàntida), culturals (Ateneu Barcelonès, Institut d'Estudis Catalans, Lluïsos de de Gràcia), educatives, de lleure...

El moviment veïnal va destacar als anys setanta per la seva capacitat mobilitzadora i conscienciadora davant els plans urbanístics de l'època marcada per la transició democràtica i el ple exercici de drets que havien estat prohibits durant el franquisme.

El món associatiu de la nostra ciutat en els últims anys ha vist un gran desenvolupament, exemple de l'augment de la consciència ciutadana, de la sensibilització a l'entorn de diferents problemàtiques. Aquest desenvolupament s'ha orientat en dos grans direccions: el treball "individual" de les entitats (associacions, fundacions, grups d'ajuda mútua...), i el treball en xarxa, a través de plataformes, campanyes, fòrums, federacions i coordinadores.

Avui en dia, hi ha més de 4.000 associacions a la ciutat de Barcelona, mostra de la riquesa associativa. Són associacions que treballen en diferents camps, amb història, desenvolupament organitzatiu i experiències diferents, però totes juntes fan de la nostra ciutat una urbs dinàmica, oberta, democràtica i participativa.

La Casa del Món és un exemple d'espai pensat per al foment de la solidaritat i la cooperació, per a l'estudi i la investigació, que facilita informació, assessorament i permet la coordinació en situacions d'emergència.

Altres espais comuns s'han creat o desenvolupat al voltant de diferents esdeveniments ciutadans, per iniciativa associativa o municipal. Com a exemples tenim la Mercè Solidària, la Festa de la Diversitat de SOS Racisme, la Fira de Comerç Just, les fires de solidaritat als districtes, etc.

### 3.1. GÈNESI, FINALITATS, OBJECTIUS

Els moviments socials són part de la societat civil, però no la representen unilateralment. La diversitat social de la mateixa fa que hi hagi organitzacions de primer, segon i tercer nivell integrades en aquests moviments i altres que no ho estan i que també estan legitimats com a representants de diferents col·lectius.

Què és una entitat de segon nivell? Podem parlar d'una entitat de primer nivell com aquella associació, fundació o grup d'ajuda integrada per persones que treballen conjuntament, de manera altruista, no lucrativa, per a la millora de la societat, en diferents àmbits (cultural, esportiu, social, comunitari...), que desenvolupen activitats de forma estable; compten amb la col·laboració de voluntaris i voluntàries, i són independents de les administracions. Aquestes entitats poden estar o no constituïdes legalment.

En canvi, parlem d'una entitat de segon nivell com aquella entitat –federació, coordinadora, plataforma– que aplega entitats de primer nivell que tenen interessos comuns.

El següent pas serien les entitats de tercer nivell, les que estan formades per federacions d'entitats, la Taula d'Entitats del Tercer Sector Social de Catalunya, n'és un exemple.

Les federacions estan organitzades democràticament. No tenen ànim de lucre i són independents (almenys funcionalment) de l'Estat, els partits polítics, els sindicats i les empreses.

Les seves característiques fonamentals són:

- Estan formades per entitats no lucratives amb personalitat jurídica pròpia.
- Tenen una finalitat comuna d'interès general, amb uns objectius i/o activitats comunes.
- Funcionen democràticament.
- No tenen ànim de lucre.
- Són independents.
- S'organitzen i treballen en equip.

Grafit (Barcelona) / L.M. Luna



El fet que siguin entitats sense ànim de lucre no exclou que puguin tenir excedents o guanys econòmics quan acaba l'any, que puguin efectuar activitats econòmiques que puguin generar beneficis, o que disposin de persones contractades en la federació, però el que és evident és que no poden repartir els beneficis entre les entitats associades i que, si hi ha excedents, aquests s'han d'invertir en el compliment de les finalitats per les quals es va crear la coordinadora.

A casa nostra tenim una gran quantitat de federacions d'associacions (en molts casos també apleguen fundacions), expressió de la riquesa del nostre teixit associatiu, federacions formades per:

- Associacions culturals.
- Associacions esportives.
- Associacions medioambientals o ecologistes.
- Associacions de cooperació al desenvolupament.
- Associacions d'immigrants.
- Associacions de drets humans.
- Associacions juvenils.
- Associacions de lleure.
- Associacions de pares i mares d'alumnes.
- Associacions sindicals o gremis.
- Associacions d'estudiants, universitàries.
- Associacions d'afectats.
- Associacions de veïns.
- Grups de ajuda mútua.
- Etc.

### 3.1.1. Per què es creen?

El punt comú és la coordinació, la suma d'esforços per avançar en la resolució d'una determinada problemàtica que afecta la majoria de les organitzacions que volen crear aquesta federació o coordinadora. També veuen la federació com:

- Un espai de reflexió i de formació contínua.
- Una oportunitat de posar en comú què fan els altres, per compartir coneixements i experiències.
- Un punt de recolzament, de suport, sobretot les entitats més petites, o les que comencen.
- La possibilitat d'optimitzar els recursos de què disposen.
- Una entitat que fa circular la informació, que els permet rebre informació específica.
- Un *lobby*, un grup de pressió, sobretot davant el govern i les administracions públiques.
- Una entitat que els facilita coordinar activitats, fer denúncia, sensibilitzar.
- Una resposta a la demanda de coordinació que fan algunes administracions.

Quina és l'**espurna** que genera la creació d'entitats de segon nivell? Podem parlar de diverses motivacions...

- La indignació davant una injustícia viscuda per diferents entitats que actuen en el mateix sector.
- L'estimació a una causa comuna.
- Com convertir el rebuig individual (el d'una determinada associació) davant una situació injusta en una acció col·lectiva.
- Decepció davant un sistema tradicional de participació ciutadana que no compleix les seves expectatives ni resol els principals problemes socials.

Manifestació de l'APPNC  
(Barcelona)  
Montse Sintas – Càritas



### 3.1.2. Els passos previs per a la creació de la vostra federació

Suposem que sou un grup d'entitats amb inquietuds comunes i que treballem en el mateix àmbit d'actuació i creieu que seria molt útil constituir una coordinadora.

Abans de començar a moure papers, heu de reflexionar sobre algunes qüestions. Per “dissenyar” la vostra federació us hauríeu de plantejar:

- Com us anomenareu?
- Quina serà la missió? Per què la voleu crear? Quines seran les seves finalitats?
- Quines entitats sou? Quina és la vostra “història col·lectiva”? Com us veieu les diferents entitats entre vosaltres mateixes?
- Partiu d'experiències de col·laboració o cooperació prèvies?
- Què espereu de la federació? Què us pot aportar a cada una de les vostres entitats?
- Totes les entitats tenen clar que volen formar part de la federació? Està assimilat aquest sentiment internament?
- Quins són els objectius que us plantegeu?
- Quin serà el vostre àmbit d'actuació (el barri, el poble, la comarca, la província, Catalunya, Espanya)?
- Què poden aportar cada una de les entitats que la formaran?
- Quins seran els compromisos que assumirà cada organització?
- Com penseu finançar-vos?
- Com es podrà col·laborar econòmicament amb la vostra associació?
- On estarà la vostra seu social? Tindreu local propi o compartit?

- Quins requisits han de complir les entitats per associar-se? Quins seran els drets i deures de les entitats sòcies?
- Quins seran els mecanismes per a la presa de decisions?
- A part de l'Assemblea General i la Junta Directiva, tindreu algun òrgan de govern més?
- Quina serà la constitució de la Junta Directiva? Cada quant es renovarà i amb quin sistema? Quina periodicitat tindran les reunions de la Junta Directiva?
- Quin serà el procediment dels estatuts?
- Quins serveis donarà la federació a les entitats associades?
- Com fareu córrer la informació?
- Quin temps i espai dedicareu a l'avaluació?
- Etc.

### 3.1.3. La constitució legal

Per tal de constituir-se legalment, s'han de seguir les passes habituals per a la creació d'una associació.

A Catalunya, la llei que regula la creació i formalització de les associacions és la Llei d'associacions 7/1997, de 18 de juny, publicada en el *Diari Oficial de la Generalitat de Catalunya* (DOGC), 2.423, d'1 de juliol.

A més d'aquesta llei, les federacions es regeixen pels seus estatuts (legalment registrats) i pels acords adoptats pels seus òrgans de govern que no estiguin en contra de l'esmentada llei.

Per crear la vostra federació cal comptar amb almenys tres entitats i seguir les següents passes:

- Elaborar l'Acta Fundacional o de Constitució.
- Redactar els estatuts de l'associació.
- Emplenar la sol·licitud d'inscripció al Registre o Registres per duplicat, signada per un dels socis fundadors.
- Abonar les taxes que us indiquin en el Registre o Registres.
- Portar la documentació esmentada, per duplicat, amb les signatures originals en els dos exemplars, així com el resguard de l'abonament de les taxes, al Registre de Dret i Entitats Jurídiques de la Generalitat de Catalunya o a les delegacions territorials.
- Sol·licitar el CIF.
- Obrir un compte bancari.

- Sol·licitar l'exempció de l'IVA i, si s'escau, la de l'IAE.
- Disposar i començar a utilitzar els llibres d'Actes, de Socis, de Caixa.

### 3.1.4. Objectius

Quins seran els seus **objectius**? Segurament coincidiran amb alguns d'aquests:

- Enfortir les entitats que formen part de la coordinadora.
- Millorar la coordinació. Optimització de recursos.
- Construir un espai de trobada i interacció.
- Millorar l'accés als serveis que facilita la coordinadora.
- Difondre les convocatòries de subvencions, concursos i premis que poden interessar les entitats membres.
- Sensibilitzar l'opinió pública sobre la problemàtica o inquietuds que plantegen les vostres entitats.
- Denúncia social.
- Crear sinèrgies entre les entitats membres i entre aquestes i altres agents socials.
- Promoure projectes de col·laboració conjunts.
- Fomentar la reflexió i la investigació sobre temes d'interès per al col·lectiu d'entitats.
- Promoure la formació dels col·laboradors de les entitats.
- Establir convenis de col·laboració col·lectius amb altres agents socials.
- Mediar les diferències. Exercir el paper de mediador comunitari.
- Treballar l'empatia, saber posicionar-se en el lloc de l'altre.
- Saber cedir davant els interessos de la col·lectivitat.

Què en treuen les entitats membres:

- Informació.
- Formació específica que no trobaven enlloc o que no està a l'abast de les entitats.
- Assessorament jurídic.
- Disposar d'un referent comú per a totes les entitats.
- Validació de les entitats.
- Suport tècnic i moral.
- Valoració de les administracions locals.

### 3.1.5. Requisits

Qui en podrà formar part de la coordinadora? Requisits

Els procediments d'admissió a la vostra coordinadora han de ser clars i objectius. Heu de vetllar perquè qualsevol entitat que vulgui federar-se tingui tota la informació i que, en tot moment, si tenen dubtes, sàpiguen a quina persona o persones de la federació poden consultar.

És convenient que disposeu d'un senzill document en què s'expliqui quins són els requisits, quins seran els passos a seguir i en quant de temps es disposarà de la resolució.

Algunes coordinadores demanen la següent documentació:

- Carta de sol·licitud d'admissió signada pel president/a de l'entitat.
- Estatuts degudament registrats.
- Antiguitat mínima d'un o dos anys.
- Targeta d'identificació fiscal (NIF).
- Aval d'una o diverses entitats federades.
- Composició de la Junta Directiva.
- Memòria d'activitats.
- Memòria econòmica de l'últim anys o últims dos anys.
- Número total de col·laboradors (socis, donants, voluntaris).
- Número total de persones contractades.

Si la coordinadora disposa d'un codi ètic i de conducta, també se sol demanar a l'entitat sol·licitant la ratificació del mateix.

Altres elements que acostumen a valorar-se en el procés d'admissió són:

- La pertinença a altres coordinadores o plataformes.
- La presentació de projectes mancomunats.



Un cop rebuda tota la informació a la Secretaria Tècnica, la Junta Directiva estudia la documentació i es pronuncia. El més normal és que s'accepti a la nova entitat provisionalment, ja que la ratificació definitiva és competència de l'Assemblea.

Si per qualsevol circumstància es retarda la resolució, la Junta Directiva a través del coordinador tècnic ha d'explicar bé les causes de la dilació. També s'ha de documentar molt bé els motius de no admissió.

Per què se solen desestimar les peticions d'entrada en una federació? Algunes de les raons més comunes són:



- Per la nul·la o escassa presència a Catalunya, a la comarca, al municipi.
- Perquè incompleixen el codi ètic i de conducta de la federació.
- Perquè són poc coneguts i no disposen dels avals que demana la federació.
- Perquè no disposen de teixit social.

### 3.1.6. En marxa!!

Quan la vostra federació ja està constituïda, té clar els seus objectius principals, els requisits, drets i deures de les entitats, determinats els mecanismes de participació (Assemblea, Junta Directiva, Comissions de Treball, etc.), i els recursos de què disposa, ja es pot posar en marxa. Així doncs, caldrà:

**“La missió, els objectius comuns, les accions per assolir-los; la comunicació interna, la sostenibilitat i l’organització de recursos; i la projecció exterior són (...) els quatre aspectes fonamentals d’una xarxa”<sup>10</sup>**

- Partint de la realitat associativa, determinar objectius realistes. Prioritzar-los.
- Determinar un pla d’acció a curt i mig termini que tingui en compte els recursos, les potencialitats i limitacions de les entitats membre.
- Establir una metodologia de treball que fomenti la participació.
- En les accions, fixar-se fites temporals, comunicant els avenços i, sobretot, els èxits aconseguits.
- Mantenir mecanismes de comunicació fluids i àgils per garantir la transmissió de la informació i la transparència.
- Donar a conèixer la vostra federació a la societat i als diferents agents socials.

La construcció d’una xarxa no assegura el seu funcionament ni continuïtat; aquesta es basa en el compromís ferm de les entitats, des de la complicitat i l’aportació de cada entitat, cada una segons les seves possibilitats.

### 3.1.7. Avançant. Les etapes evolutives

Tota federació segueix una evolució, que va des d’una primera etapa de coneixement, fins una final en què realment es treballa en xarxa. Així doncs, podem parlar de quatre fases:

- Coneixement i reconeixement, en la que veieu que hi ha altres organitzacions amb les que compartiu valors, afinitats i coincidències.
- Col·laboració: Cada entitat veu que pot aportar coneixements, recursos i reforçar l’intercanvi.
- Coordinació: En la fase de coordinació passeu de la col·laboració puntual a la sintonització al voltant d’un projecte comú que voleu desenvolupar plegats.

10. De la Riba, Fernando i Moreno, Antonio. Xarxes associatives. Sumar forces per multiplicar resultats. Col. Quaderns pràctics 4. EDEX – Fundació Esplai. Bilbao, 2002. Pàg. 51.

- Treball en xarxa: Els vostres projectes tenen sentit en un marc més ampli de coordinació. Entreu en una nova dimensió, en el que “penseu” els vostres projectes en “clau col·lectiva”, com una part d’un tot més ampli.

Les xarxes són dinàmiques. No hi ha un desenvolupament lineal d’una fase a una altra. Tampoc es poden cremar etapes; es necessita un procés de maduració. Els avenços es fonamenten en el compromís de les entitats però també en les relacions interpersonals.

### 3.1.8. Fórmules de gestió de les xarxes

Tot depenent del nivell de desenvolupament, cohesió, experiència i recursos, l’organització i gestió de la coordinadora es pot configurar en dos models bàsics diferents:<sup>11</sup>

- Model A: les entitats membres són els representants de la coordinadora en el seu àmbit de participació o territori:
  - La gestió tècnica rau en les pròpies entitats membres.
  - Les entitats aporten els recursos necessaris.
  - L’estructura administrativa és inexistent o molt petita.
  - La “direcció política” de la coordinadora –la Junta Directiva o la Permanent– és determinant en la gestió diària.
- Model B: la federació es dota d’una Secretaria Tècnica administrativa amb recursos i personal especialitzat:
  - La gestió diària recau en la direcció tècnica.
  - La “direcció política” marca el pla de treball que desenvolupa la direcció tècnica.
  - La direcció tècnica té un elevat grau d’autonomia.

### 3.1.9. Fonamental: comunicar-vos

El treball en xarxa necessita d’una comunicació àgil, eficaç, per garantir que tothom disposa de la informació i facilitar el treball de l’Assemblea, la Junta Directiva, la Permanent, les Comissions o Grups de Treball i, en general, de totes les entitats vinculades.

Per comunicar-vos disposeu de:

- Les reunions presencials: entrevistes, assemblees, reunions de treball, sessions informatives, trobades...
- El telèfon i el fax.
- El correu postal: cartes, circulars.

**“Todas las organizaciones modernas dependen del saber, el conocimiento técnico y la transmisión de la información”<sup>12</sup>**

11. Basat en l’article de Carles Susías Rodado, “Redes de colaboración en las Entidades No Lucrativas (ENL). European Anti-Poverty Network (ESPN). EAPN Castilla-La Mancha”. *Documentación Social*, núm. 129. Cáritas Española. Madrid, 2002.

12. Giddens, Anthony. *Sociología*. Alianza Universidad. Madrid, 1995.



- El correu electrònic: missatges electrònics, llistes de correu.
- Publicacions: butlletí electrònic, full informatiu, revista...
- Activitats formatives: xerrades, cursos, seminaris, fòrums...
- Entorn web: fòrums virtuals, xats, taulers d'anuncis i agendes virtuals.

Cada coordinadora haurà de triar els mecanismes de comunicació que millor s'adaptin a la seva realitat.



### 3.1.10. Per a millorar la relació interassociativa

Des de la complicitat i la participació hi ha tot un seguit d'activitats que podeu realitzar per tal de millorar la relació interassociativa, enfocades cap a:

- Refermar el coneixement mutu: trobades entre associacions, invitacions a actes, sortides lúdiques interassociatives...
- Fomentar les reunions personals entre els responsables de les entitats: trobades periòdiques, dinars o sopars de companyonia, convivències, celebrar aniversaris..
- Intercanviar experiències, creant espais periòdics o tallers en el que poseu en comú experiències (projectes, activitats de sensibilització, programes de voluntariat...).
- Promoció de plataformes i campanyes.
- La presentació de projectes mancomunats.
- Reunions temàtiques de les entitats associades: per projectes concrets, per temes, per països, per centres d'interès.
- La creació de petits grups que vagin en representació de la federació a fòrums nacionals o internacionals.

## 3.2. SERVEIS

La majoria de les federacions ofereixen tota una sèrie de serveis, tant per als ciutadans i entitats que demanen informació, com per a les organitzacions que en formen part.

Quins **serveis** oferirà la vostra federació? Alguns dels serveis més comuns són:

- Informació.
- Assessoria.
- Finançament.
- Borsa de voluntariat.
- Borsa de treball.
- Servei de Premsa.
- Publicacions.
- Accions de mediació comunitària.
- Representació legal col·lectiva.
- Relació entre la federació i les administracions públiques.
- Organització i coordinació de campanyes.
- Espai de reflexió o d'intercanvi.
- Formació específica.
- Validació de la qualitat de la tasca de les entitats.
- Logística: local, sala de reunions, fotocòpies...

Sovint, les entitats de la federació, sobretot les més petites, a més a més del suport “tècnic” cerquen un altre: el suport “moral”, que dóna ànims, que està al costat en els moments difícils.

### 3.2.1. Informació

Quan una federació comença a ser coneguda, a la seva seu arriben moltes demandes d'informació, ja sigui per telèfon, per correu convencional, per correu electrònic o a través de l'atenció personalitzada en les seves oficines.

Una informació de qualitat permet orientar i adreçar les persones que la sol·liciten cap a les entitats membres de la federació. Això pot permetre augmentar el nombre de voluntaris i voluntàries, socis i donants, empreses col·laboradores, mitjans de comunicació i altres organitzacions que volen contactar amb una entitat concreta i no saben com localitzar-la.

#### *L'atenció telefònica*

Moltes demandes ens arriben per telèfon. El telèfon és sovint el primer contacte, la primera impressió que rep la persona que ens truca. Depenent de la nostra capacitat i de la qualitat de la resposta, possibilitarem que la persona atesa aconsegueixi la informació desitjada i, a més, s'emporti una bona impressió de la nostra federació.

Per tant, és molt important disposar d'un horari d'atenció fix, de recepcionistes telefòniques adequadament preparades per atendre les consultes més habituals. Convé donar d'alta el nostre telèfon i l'horari d'atenció a les diferents operadores telefòniques, als números d'informació municipal i als autonòmics.

D'altra banda, necessitem disposar d'un contestador automàtic que doni raó de l'horari d'atenció i que permeti la gravació de consultes. Generalment no passa res si una persona truca a la vostra seu i no hi ha cap persona que la pugui atendre, perquè aquell dia resulta que no hi ha cap voluntari que estigui a l'oficina. El sol·licitant d'informació pensarà que potser en aquell moment no resta oberta la federació. Però si ho torna a intentar i li passa un altre cop el mateix, quina és la imatge que s'emportarà de vosaltres? Potser pensarà que no existiu o que sou molt petits, o que s'ha equivocat de telèfon... Resultat: una persona desatesa, malhumorada perquè no ha aconseguit el que cercava, la pèrdua d'un possible col·laborador/a!

Per molt pocs diners en podem disposar d'un. Gravem un missatge informatiu, que actualitzarem en els períodes de vacances i cada dia consultarem els missatges per tal de procedir a la seva resposta immediata. Si no comptem amb personal contractat i l'atenció la fem mitjançant voluntaris, el millor és encarregar aquesta feina a un voluntari en concret.

### *L'atenció al públic en la nostra seu*

Moltes persones solen apropar-se a les nostres oficines per tal de demanar-nos informació sobre com poden col·laborar amb les nostres entitats, el tipus de feina que fan, qui se'n beneficia, etc. Cal que estem preparats per rebre qualsevol demanda informativa. Una persona ben atesa pot ser un futur col·laborador i, a més, difondrà entre els seus coneguts i conegudes les bones sensacions que ha rebut.

Per organitzar adequadament la informació presencial, cal que prèviament ens haguem plantejat què ens poden preguntar, quines són les qüestions més comunes que ens plantejaran. A partir d'aquí podem redactar un breu document on es recullin totes aquestes preguntes i les corresponents respostes. El document ens servirà per a la pàgina web: és el que tècnicament s'anomenen les FAQ (*Frequent Answers and Questions* –Preguntes i respostes més freqüents).

També cal dedicar temps a formar les persones que faran aquesta atenció. Una bona selecció d'aquestes persones i una acurada formació permetran facilitar una informació àgil i de qualitat.

Pensem què les persones que cerquen informació esperen ser escoltades, compreses, respectades, sovint cerquen ajuda, orientació, què potser no disposen de massa temps (moltes venen quan han acabat la seva jornada laboral) i què a cap persona li agrada que la tractin com un número. Intentem no decebre-les. L'atenció ha de ser el màxim de personalitzada.

En la porta d'entrada a l'edifici cal que hi hagi una placa informativa on figuri el nom de la vostra coordinadora, el pis i l'horari d'atenció.

Dins les vostres possibilitats espaials, disposeu d'una petita recepció i/o d'una saleta d'espera amb panells informatius de les activitats de les entitats federades. També va molt bé demanar a les entitats que ens enviïn els seus tríptics i publicacions. Aquestes les podeu tenir en un expositor o taula a disposició dels visitants. D'aquesta forma, si una persona s'interessa per una organització concreta, li podreu facilitar les seves dades i, fins i tot, uns primers materials informatius. Si disposem d'un bon espai o d'una sala on tinguem un centre de documentació, podem tenir diferents expositors. Així, per exemple, es pot comptar amb:

- Un expositor i/o una taula amb tríptics de totes les entitats federades, ordenats alfabèticament. Periòdicament cal revisar quins tríptics s'han esgotat i sol·licitar-los a les entitats corresponents. Millor si ho fem per escrit, perquè quedi constància.

- Un expositor, panell o taula amb informació sobre cursos, seminaris, congressos, conferències, etc. Un cop han passat, es poden arxivar en diferents carpetes (“Formació”, “Carpetes d’entitats”, “Memòria gràfica de la coordinadora”, etc.). Normalment, els materials gràfics d’activitats culturals locals i altres informacions menys rellevants se solen llençar quan han finit.
- Un expositor o taula amb material específic de la federació: tríptic, dossier informatiu, butlletins, revistes, codi ètic, estatuts, directoris, etc. Hem de vetllar perquè sempre hi hagi material a disposició de qualsevol persona que ens visiti.
- Aparador amb les diferents publicacions que rebem. Les revistes de les entitats federades antigues s’arxivaran en les carpetes de les entitats corresponents. Les que són d’entitats no federades es poden arxivar o no, segons els criteris definits per la Junta Directiva.

Abans d’iniciar i dinamitzar tant l’atenció telefònica com la presencial, convé que penseu molt bé quin serà l’horari d’atenció. Depenent dels recursos és recomanable concentrar l’atenció telefònica i presencial per les tardes, dedicant el matí al treball intern de gestió.

“I els dissabtes? Tancarem a l’estiu? Farem torns?”. Aquestes són preguntes que solen fer persones que s’adrecen a la federació i que són de poblacions de Catalunya, Il·lunyanes, que solament poden desplaçar-se fàcilment en dissabte (tot aprofitant per fer altres gestions) o durant els mesos de juliol i agost, o durant alguns dies de Nadal o Setmana Santa.

#### *Informació a través del correu postal: la correspondència*

La vostra coordinadora rebrà periòdicament demandes d’informació a través del correu postal. Quan rebem una carta sempre li hem de posar la data d’entrada. Hi ha federacions que, a més, comptem amb un llibre que registra les entrades i sortides de correspondència. En el mateix es fa constar la data, el nom i cognoms de la persona a la que va dirigida, l’entitat a la que pertany, el nom i cognoms de la persona que signa el document i el tema. Això us permetrà atendre possibles reclamacions.

Si no podeu contestar les cartes al moment, convé fixar una periodicitat adequada i destinar un matí o una tarda a la setmana, per no retardar les respostes normals. La correspondència urgent l’hem d’atendre amb la màxima rapidesa possible.

Per agilitzar la gestió de la correspondència va molt bé disposar d’unes cartes model i de material informatiu complementari. En aquestes cartes model tan sols haurem de canviar les dades del destinatari. Així doncs, podem tenir models de carta com aquests:

- Carta d’informació general sobre la federació i les seves entitats.
- Carta d’informació general sobre el voluntariat que es pot efectuar en les entitats.
- Carta de benvinguda a una nova entitat.
- Carta de renovació o actualització de quotes.

El material informatiu complementari que podem enviar amb la carta pot estar format per:

- El directori de la federació amb totes les dades de les vostres entitats: nom, adreça, codi postal i població, telèfon, fax, adreça electrònica, pàgina web, horari d’atenció, nom del president o presidenta...
- Un díptic o tríptic informatiu de la federació.

- Un dossier informatiu (més extens que el tríptic) per a informacions molt concretes.
- El darrer butlletí o revista de la coordinadora.
- La darrera memòria d'activitats i la memòria econòmica de la federació.
- Relacions més específiques: entitats que fan camps de treball a l'estiu, entitats que envien cooperants o voluntaris a països del Sud, entitats per àmbit d'actuació o per zones geogràfiques, etc.

Hem d'arxivar tota la correspondència (carta del demandant i resposta de la federació). Normalment es recomana que es guardi la correspondència ordinària per un període màxim de cinc anys, mentre que les cartes o documents oficials importants s'han de conservar molt més temps.

#### *Informació per fax*

Amb la utilització de les noves tecnologies, cada cop ens demanen menys informació per fax, però si disposeu d'aquest aparell, podeu seguir les mateixes indicacions que amb el correu postal.

#### *Informació per correu electrònic*

El correu electrònic és, avui en dia, un dels mitjans més utilitzats per demanar informació; ara bé, per la seva naturalesa convé:

- Editar filtres per tal de limitar l'entrada de correspondència "escombraria" i disposar d'un bon servei de protecció enfront els virus.
- Intentar respondre amb rapidesa, utilitzant els mateixos models de cartes i disposant del tríptic informatiu, el butlletí, la memòria d'activitats, etc., en PDF. Una altra alternativa molt bona és remetre'ls a la vostra pàgina web o els haureu d'indicar on poden trobar la informació.
- Si envieu arxius adjunts, abans d'enviar-los convé verificar "quant pesen", és a dir, quant d'espai de memòria ocupen. Penseu que moltes persones no disposen de línies ADSL i que si els féu arribar un arxiu amb dos o tres megues tardaran molt a rebre'ls.
- Les respostes es poden classificar ràpidament mitjançant les "carpetes" a les que els hi posarem noms: Ajuntament, Diputació, Generalitat, Proveïdors, Entitats Sòcies, Demandes informatives, etc.
- També disposem d'un mecanisme rapidíssim d'informació a totes les vostres entitats: el *mailing-list*. Per enviar un missatge general cal crear prèviament la llista de correu a través de les eines que ens facilita el programa Outlook.

Per tal d'atendre correctament qualsevol consulta sobre alguna de les vostres entitats, heu de disposar d'informació de cada una de les organitzacions federades. Una part d'aquesta informació pot ser confidencial; altra, en canvi, de consulta pública. La carpeta de cada entitat pot tenir el següents elements:

- Fitxa tècnica de l'entitat.
- Estatuts de l'entitat.
- Fotocòpia del NIF.
- Relació dels membres que constitueixen la seva Junta Directiva.
- Materials de difusió: tríptics, dossier, butlletins, etc.
- Memòria anual (econòmica i d'activitats).
- Còpia de la carta de sol·licitud d'ingrés a la coordinadora.
- Còpia de la carta d'admissió a la coordinadora.

La informació que s'ha d'incloure en la fitxa tècnica de l'entitat pot ser la següent:

Nom de l'entitat:

Sigles:

Any de fundació:

Personalitat jurídica:

Direcció:

Codi postal:

Població:

Telèfon:

Fax:

Adreça electrònica:

Pàgina web:

Horari d'atenció al públic:

Nom i cognoms del/la president/a:

Nom del responsable de l'oficina:

Número de socis:

Número de donants:

Número de voluntaris:

Número de persones contractades:

Sector d'actuació:

Població beneficiària:

Total d'ingressos:

Total de despeses:

Si disposem d'aquestes fitxes i les actualitzem anualment també podrem disposar d'un altre material informatiu molt interessant: **l'anuari** de la federació, en el qual, a més a més d'aquestes dades, podeu aprofitar per desenvolupar algun tema monogràfic en profunditat o presentar les dades globals de l'acció de les diferents entitats que integren la coordinadora.

### 3.2.2. Assessoria

Hi ha tot un seguit de consultes habituals que efectuen les entitats que s'adrecen per primera vegada a una federació, tot demanant el seu assessorament. Per exemple:

- Un grup de persones que volen constituir una entitat que treballa en el mateix àmbit i que voldria federar-se posteriorment. Ens demanen què cal fer per constituir una associació, com es redacten els estatuts, si és millor triar la figura jurídica d'associació o la de fundació...



- Altres entitats us demanen sobre les lleis marc que regulen l'associacionisme o el voluntariat, o com adaptar-se als canvis legislatius...
- Com fer un pla de comunicació o de voluntariat, com adaptar la comptabilitat al pla comptable per a entitats no lucratives...
- Com es gestiona l'exempció del l'IVA o de l'IAE, la Declaració d'Utilitat Pública, etc.

En aquestes i moltes altres qüestions, la federació pot oferir a les entitats membres o a les que s'adrecen a les oficines, aquest servei d'assessoria permanent.

### 3.2.3. Finançament

Una de les principals preocupacions de les entitats és el seu finançament, per no dir que, en molts casos, és la primera.

Des de la federació es pot informar regularment de les diferents convocatòries de subvencions, premis i concursos de les diferents administracions públiques; així com d'altres vies de finançament que ofereixen fundacions privades, obres socials de les caixes d'estalvis, empreses...

La federació ben segur que rebrà puntualment aquest tipus d'informacions i les pot difondre amb rapidesa a través del correu electrònic, el correu postal i, a més, tenir-les a disposició de qualsevol altra entitat als panells informatius de la seva seu.

Per a les entitats membres pot oferir un servei de suport en la complimentació dels formularis, resoldre possibles dubtes contactant amb les entitats convocants, enviant recordatoris i alertes.

També es poden coordinar accions informatives sobre canvis en l'orientació de les subvencions, tot convidant tècnics de les administracions; organitzar seminaris formatius per difondre les noves tendències en la captació de recursos amb suport d'experts; fer públiques les resolucions de les convocatòries, i altres accions que permetin a les entitats estar ben assabentades i no perdre les diferents oportunitats que es presenten.

### 3.2.4. Borsa de voluntariat

Tan important com disposar de recursos econòmics és comptar amb bons recursos humans, sobre tot voluntaris.

A través de la pàgina web de la federació, de les seves publicacions i dels panells informatius es pot crear una borsa de voluntariat que reculli per una part les necessitats de voluntaris i voluntàries de les entitats federades, i per altra els oferiments de persones que s'adrecen a la coordinadora.

Especial relleu tenen les demandes puntuals de voluntariat amb motiu de campanyes, mobilitzacions, fòrums, en els que es necessita comptar amb el màxim de suport. En aquests casos és fantàstic veure com col·laboren voluntaris i voluntàries de diferents organitzacions, als que se sumen altres voluntaris (de la pròpia federació o dels que s'han ofert al llarg de l'any per aquest tipus d'accions).

### 3.2.5. Borsa de treball

De manera similar a la borsa de voluntariat, la federació es pot fer ressò de les diferents ofertes de treball que els envien les entitats membres, que pot difondre posteriorment a través dels seus mitjans de comunicació o mitjançant llistes de correu electrònic específiques formades per persones que han manifestat el seu interès per rebre aquest tipus d'informació. A banda de facilitar la recerca de professionals, aquestes accions permeten la creació de taules de bases de dades de persones interessades, amb les que podem mantenir fàcilment un contacte regular, no solament per aquest tipus d'informació, sinó també per accions de sensibilització i denúncia.

### 3.2.6. Servei de Premsa

Des de la federació es poden oferir a les entitats membres els serveis que ofereix normalment un Gabinet de Premsa: redacció i difusió de notes de premsa, coordinació de rodes de premsa i seguiment de premsa.

Algunes coordinadores ofereixen un seguiment de premsa mensual o trimestral a les entitats, a partir dels diaris o revistes que rep o està subscripta la federació. També hi ha la possibilitat de fer aquest seguiment contractant aquest servei a empreses especialitzades, però cal tenir en compte que tenen un elevat cost econòmic. Per això, el més habitual és estar subscrits a alguns mitjans de comunicació i rebre diferents publicacions a través d'intercanvis.

Els criteris a seguir per efectuar el seguiment de premsa dels diaris o revistes que rep la vostra federació poden ser els següents, fixant-vos especialment en:

- Les notícies que parlin de la federació.
- Les notícies sobre les organitzacions federades.
- Les notícies sobre les organitzacions no federades però del mateix sector d'actuació.
- Notícies i articles de fons interessants.
- Convocatòries.
- Anuncis publicitaris de les organitzacions federades.

Un cop seleccionades, les passes a seguir per arxivar la informació són:

- Les notícies sobre la federació: exposar-les en el panell informatiu i després arxivar-les en la carpeta "Premsa".
- Les notícies sobre les organitzacions federades: exposar-les en el panell informatiu i després arxivar-les en les carpetes de cada organització.
- Les notícies sobre les organitzacions no federades: exposar-les en la panell informatiu. Si són organitzacions de Catalunya, arxivar la informació alfabèticament en la carpeta "Notícies entitats Catalunya" o en carpetes individuals amb el nom de cada organització. Les que són d'organitzacions d'altres comunitats ordenar-les en carpetes amb el nom de cada comunitat.
- Notícies i articles de fons interessants: exposar-los en el panell informatiu i després arxivar-los en la carpeta "Documents interessants", que pot subdividir-se en tantes categories com sigui necessari.

- Convocatòries: exposar-les en el panell, difondre-les entre les entitats federades i, quan hagi finit el termini de presentació, arxivar-les en la carpeta “Convocatòries i subvencions”.
- Anuncis publicitaris de les organitzacions: arxivar-los en la carpeta “Publicitat de les ONL”.

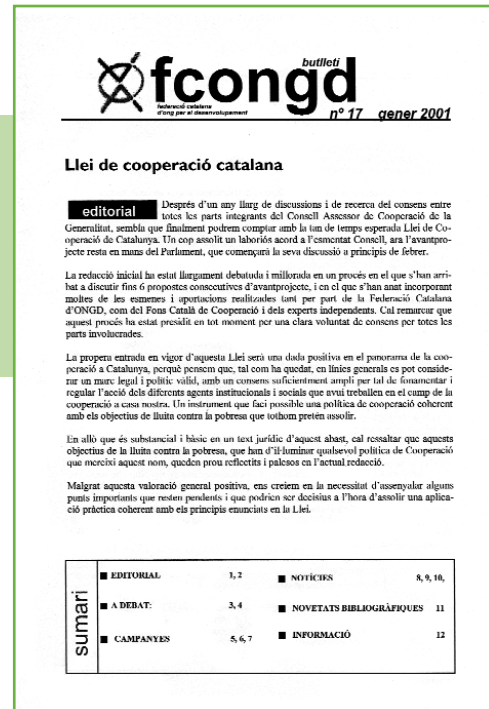
Actualment, la difusió del seguiment de premsa s’efectua a través del correu electrònic.

La major part d’aquesta informació, a més a més d’estar en arxius “físics”, pot restar a disposició de les entitats a través de la intranet comuna, o a disposició del ciutadà en la pàgina web.

### 3.2.7. Publicacions

Moltes de les entitats d’una coordinadora segurament disposen de les seves pròpies publicacions (*newsletter* o full informatiu, una revista, la pàgina web); altres, però, no disposen de recursos econòmics i és llavors quan des de la federació es poden facilitar eines col·lectives per donar a conèixer les activitats de les entitats. Algunes d’aquestes eines són

- **El *newsletter* o full informatiu:** una publicació periòdica (pot ser setmanal o quinzenal) tot depenent de la quantitat d’informació que s’hagi de gestionar. Aquest full pot disposar de seccions com: agenda d’activitats (conferències, exposicions, trobades, etc.), convocatòries (finançament), borsa de voluntariat, borsa de treball, tauler d’anuncis, activitats formatives, etc. Per abaratir les despeses, aquests fulls informatius se solen fer en format informàtic i s’envien per correu electrònic.
- **El butlletí o la revista de la federació:** publicació molt més extensa on, a més de les informacions referides anteriorment podem recopilar articles d’opinió, entrevistes, desenvolupar un o dos temes d’actualitat, recomanar les darreres publicacions, informes, difondre les campanyes...
- **La pàgina web** és, sens dubte, un dels elements informatius que pot fer més servei tant a les entitats membres, com a altres que no ho estiguin o a internautes interessants en l’àmbit d’actuació de la vostra federació. En el web, hi podem penjar continguts com els següents:
  - Què és la coordinadora? Quan es fundà?
  - Qui en forma part? Directori.
  - Requisits per a formar-ne part.
  - Agenda.
  - Campanyes.
  - Borsa de voluntariat.
  - Borsa de treball.
  - Formació.
  - Finançament.
  - Legislació.
  - Fòrums.
  - Xats.
  - Contacta.
  - Fitxers PDF.
  - Intranet.



- A banda de les memòries pròpies de cada una de les entitats membres, la federació pot editar anualment la seva pròpia **memòria**, on, a més de la informació de les accions efectuades per la secretaria tècnica i pels membres de la Junta Directiva i les comissions, pot aplegar una informació global de l'activitat que fan les entitats associades. Aquesta publicació dóna als receptors una idea de l'important abast de la tasca de la federació i dels seus membres.
- Anant una mica més enllà, hi ha coordinadores que bé anualment o cada dos anys elaboren un **anuari** en el que analitzen conjuntament els temes més destacats de l'any anterior o d'un període concret. Els anuals permeten donar una visió més completa o evolutiva de les problemàtiques que treballen les entitats federades. La presentació d'un anual –de

manera similar als informes que presenten Intermón Oxfam, Amnistia Internacional o SOS Racisme– interessien molt als mitjans de comunicació, als partits polítics, als sindicats, als experts, polítics...

Grafit (Barcelona) / L. M. Luna



### 3.2.8. Accions de mediació

Un bon dia, la nostra federació pot atendre una queixa d'un ciutadà pel que ell considera una mala pràctica, una transgressió del codi ètic de la nostra federació, que ha efectuat una de les nostres entitats. Abans que aquesta queixa vagi a més, la coordinadora pot fer una acció de mediació entre el ciutadà i l'entitat. En primer lloc caldrà contrastar la informació aportada per la persona amb la versió que ens dona l'entitat. Sovint aquesta gestió de mediació resol el problema i evita un enfrontament directe entre ambdues parts.

Altres casos que es poden donar –més ben dit, que s'han donat– és quan una entitat està sota sospita de comportament o pràctiques sectàries, quan es produeix un malbaratament manifest de recursos, pràctiques de nepotisme... En aquests i altres casos, ens hem plantejat com tractarem els conflictes? I les crisis?

Una actuació inadequada d'una entitat repercuteix directament en la feina, prestigi i credibilitat del conjunt d'entitats que treballen en el mateix sector, independentment que estiguin federades o no. Si és una entitat federada sovint algunes entitats demanen que es prenguin mesures des de la coordinadora.

També en aquest cas, la federació pot fer una acció de mediació comunitària en la que analitza tota la informació, la contrasta, la presenta a l'entitat afectada, escolta la seva argumentació i cerquen plegats solucions al conflicte, abans d'arribar a mesures de sanció.

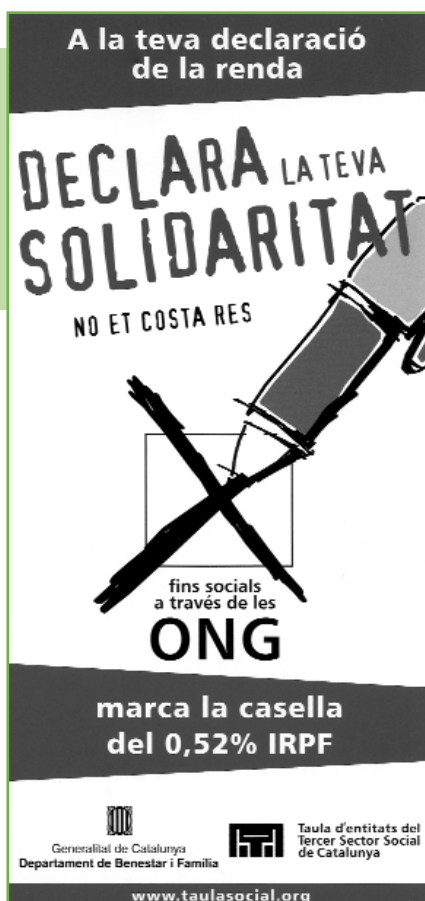
### 3.2.9. Representació legal col·lectiva

En determinades situacions –com ara canvis legislatius o fiscals que poden anar en contra dels interessos de les vostres entitats– la federació pot ser l'ens que tingui la representació legal col·lectiva en la interposició d'un recurs, la presentació de propostes alternatives, etc. Sempre tindrà molta més força l'acció d'una entitat de segon nivell que no pas la d'una o varies entitats.

### 3.2.10. Relació entre les federacions i les administracions públiques

Un dels millors serveis que pot oferir una federació és el treball de *lobbying*, de defensa dels seus interessos col·lectius davant una situació que afecta a totes les seves entitats. Un exemple paradigmàtic és l'elaboració de propostes en matèria de finançament adreçades al Govern autònom o a les diferents administracions públiques. Així, per exemple, la Taula d'Entitats del Tercer Sector Social de Catalunya feia arribar les seves propostes en aquesta matèria al Govern de la Generalitat:<sup>13</sup>

1. Aconseguir el reconeixement de les despeses financeres per part de l'Administració.
2. Aconseguir l'acompliment dels terminis legals de pagament per part de l'Administració i, en tot cas, pagar en un termini no superior a seixanta dies o el reconeixement d'interessos de demora.
3. Limitar el sistema de subvencions a les actuacions previstes per aquest tipus de sistema i passar a sistema de concert o conveni les activitats que tenen caràcter de servei i són de continuïtat superior a l'any.
4. Aplicar les clàusules socials a la contractació pública.
5. Aplicar el sistema de bestreta al pagament de les subvencions.



Presentació de la Campanya de l'IRPF 2004  
Marta Plujà - Càritas



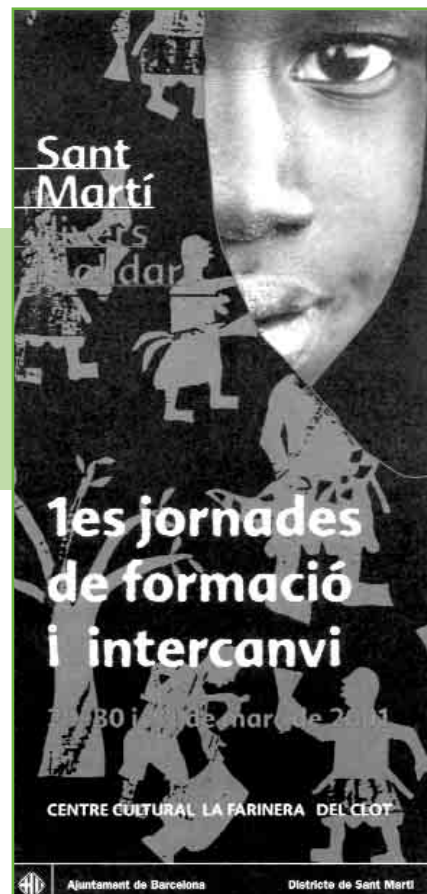
13. Document provisional. Primera versió. 10 d'octubre de 2005.



6. Promoure concerts econòmics i/o convenis amb les entitats per a la prestació de serveis i activitats d'interès general i de servei públic.
7. Establir un sistema de concertació pública per a la xarxa de serveis de responsabilitat pública gestionats per les entitats del tercer sector.
8. Promoure programes per al finançament de les inversions per adquisició de bens immobles, obres i equipaments.
9. Millorar els terminis de les convocatòries de subvencions per ajustar-los a la lògica de la prestació dels serveis i les activitats subvencionables.
10. Millorar i simplificar els sistemes de justificació amb l'homologació de criteris dins de l'Administració i facilitar un sistema compartit de la justificació quan hi conflueixen diverses administracions en el finançament de projectes.
11. Millorar la gestió i l'aplicació de l'IVA a les entitats sense ànim de lucre.
12. Millorar la gestió d'aval per tal que les entitats puguin aportar els seus béns patrimonials en concepte d'aval i proposar mesures per a possibilitar l'exempció d'aportar avals per a les entitats sense ànim de lucre.

Altres casos en els que s'ha efectuat un bon treball de lobbying han estat la Llei de Cooperació internacional, l'Estatut del cooperant, l'aturada dels canvis que volia portar a terme el Govern central en la convocatòria de l'IRPF, el reconeixement del Tercer Sector com agent social important en el redactat de l'Estatut o la Llei de Dependència, entre d'altres.

Ajuda internacional / Caritas Internationalis



### 3.2.11. Organització i coordinació de campanyes

Quan es vol desenvolupar una gran campanya, la capacitat organitzativa i logística de les entitats varia segons les capacitats de les mateixes i sovint el camí més viable i lògic és dinamitzar-la entre diferents organitzacions sota el paraigües de la federació. Si a més de la iniciativa resulta que a la federació hi ha un grup de treball o una comissió que ha anat treballant aquest tema, encara serà més fàcil articular les diferents activitats que conformen la campanya.

Si la federació disposa d'alguns dels serveis esmentats anteriorment –informació, premsa, publicacions– serà molt més senzill dur a terme molta de la feina a efectuar.

Tenim molts exemples de campanyes efectuades per un grup d'organitzacions o liderades per una o diverses federacions: la Campanya per a la transparència del comerç d'armes, la Marxa mundial contra l'explotació laboral infantil, Pobresa zero, Medicaments per a tothom, Els objectius del mil·lenni.

### 3.2.12. Espai de reflexió o d'intercanvi

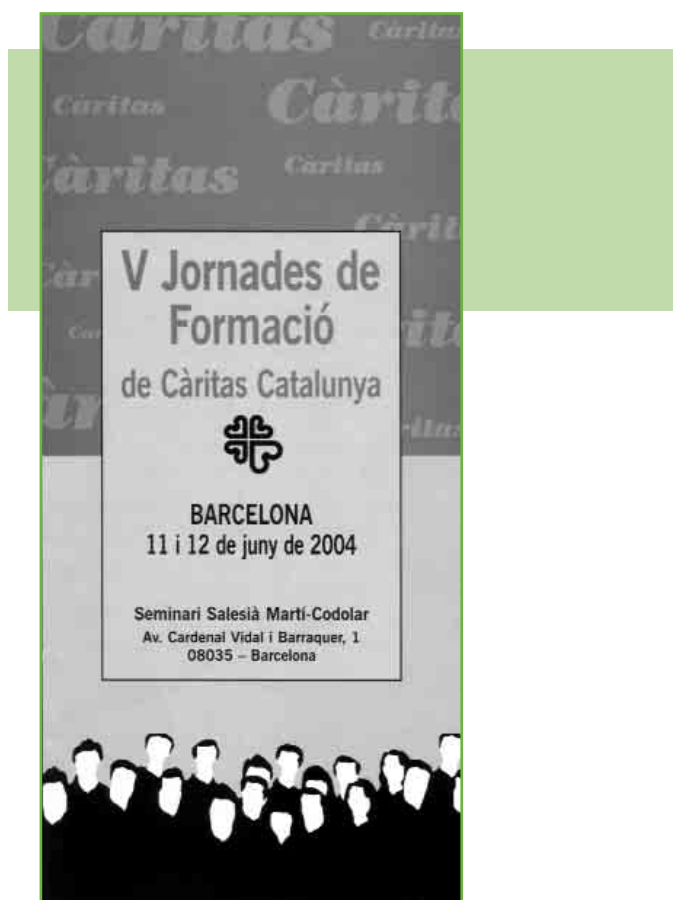
La federació pot ser en sí mateixa un espai de reflexió o intercanvi o promoure la creació d'aquests espais a través de l'organització de xerrades informatives, jornades, fòrums o simposis. Hi ha coordinadores que han potenciat grups temàtics de treball que es reuneixen periòdicament i que fan arribar les conclusions de la seva reflexió a la resta d'entitats a través de les publicacions de la federació.

També –en l'espai de l'Assemblea General– hi ha federacions que dediquen bona part de la mateixa a tractar un tema d'interès general de manera monogràfica, en la segona part de la reunió.

Aquests tipus d'accions poden ampliar el seu nivell de desenvolupament si es participa de xarxes autonòmiques, estatals o internacionals, com, per exemple, la xarxa European Anti Poverty Network–EAPN.

### 3.2.13. Formació

La formació contínua és una preocupació comuna a la majoria de les entitats d'una coordinadora, ja que permet millorar les qualitats, habilitats i coneixements de les persones que hi col·laboren en la seva gestió de les entitats membre. Però sovint necessiten d'una formació específica que no trobaven enlloc o que no està a l'abast de tothom pel seu cost. Aquí és on pot intervenir la federació, ja sia cercant els experts que la poden impartir, encomanant aquestes activitats a escoles de formació especialitzades que els puguin fer preus especials; ja sia organitzant espais formatius assumint el lideratge i logística i oferint activitats formatives amb ponents de molta qualitat (i de difícil contractació per part d'una entitat petita o mitjana). El curs, seminari o sessió es pot oferir a entitats federades i no federades, establint diferents quotes.





### 3.2.14. Validació de la qualitat de la tasca de les entitats

De manera similar al què està passant en el món de l'empresa, en el que s'han establert unes marques o estàndards de qualitat –per exemple les ISO– també el fet de ser membre d'una federació o haver signat un codi ètic, pot ser percebut pels ciutadans com una marca o segell de qualitat, un valor afegit més.

Així, per exemple, prop de dues-centes associacions de Barcelona han subscrit el Codi ètic de les Associacions de Barcelona. Un cop analitzades les seves sol·licituds, la Comissió Reguladora del Codi Ètic ha validat el seu compromís. Aleshores, a més de rebre la corresponent acreditació, les entitats adherides poden utilitzar la “marca” del Codi ètic en el seu material de difusió. El ciutadà que els rep –sobretot si coneix què implica haver subscrit aquest codi– trobarà un element de valor afegit per dipositar la confiança en l'entitat.

### 3.2.15. Logística

Un altre servei molt important, sobretot per a les entitats petites, el constitueix el servei de logística de la federació. Si aquesta disposa d'uns mínims (ampli local amb un parell de sales de reunions, aules, petit auditori, mitjans audiovisuals) pot facilitar moltíssim l'organització de rodes de premsa, conferències, seminaris i cursos, a les seves entitats.

La federació pot posar aquestes sales a disposició de manera gratuïta o a un preu merament simbòlic (per a la cobertura de les despeses de neteja i manteniment), amb el que contribueix significativament a la tasca de les entitats que, si haguessin de contractar aquests serveis a empreses, tindrien despeses molt elevades.

Depenent de la capacitat de la federació, aquesta també podria disposar d'un servei de reprografia a preus especials per a les entitats sòcies.

La federació també pot aconseguir tancar acords amb importants empreses de missatgeria i paqueteria, amb empreses de gestió de correspondència, impremta, manipulats, etc., a preus molt econòmics per al conjunt de les entitats federades.

### 3.3. LOGÍSTICA

Imagíneu-vos que esteu pensant en muntar l'oficina de la federació. Quina seria la logística per a la posta en marxa?

En primer lloc el local. El vostre seria un local propi, compartit o anireu a un *hotel d'entitats*? En els seus inicis, moltes coordinadores van començar per disposar d'un despatx cedit per una de les entitats "grans" de la federació. Això els permetia afrontar els seus inicis sense pràcticament despeses de lloguer i manteniment, disposar d'una adreça postal, d'una recepció i de l'atenció telefònica (assolides per l'entitat acollidora). Evidentment, les despeses telefòniques corrien a càrrec de la naixent federació.

Una altra alternativa és gestionar un despatx en un *hotel d'entitats*, com els que hi ha a la ciutat de Barcelona (tots pensem en l'edifici Piramidón de Concili de Trento!!). Per això s'han de fer les pertinents gestions a nivell municipal i esperar que hi hagi disponibilitat. Donat que hi ha molta demanda, els terminis d'espera poden ser força llargs.

A mesura que la federació consolida les seves fonts de finançament es pot plantejar el lloguer d'un espai compartit o d'un espai propi. L'ideal es bastir un projecte on la coordinadora disposés d'un antic magatzem recuperat i rehabilitat, d'un parell de plantes en una finca, d'un edifici recuperat per a la ciutat, i tingués allà lloc per a les seves oficines i per habilitar despatxos per a algunes de les seves entitats, a més de zones i serveis comuns: recepció telefònica i postal, sala d'espera, aules o sales de reunions, una sala de conferències, mitjans audiovisuals, etc.

Una experiència molt singular que vaig tenir l'oportunitat de conèixer –similar a la plantejada, però en l'àmbit empresarial– va ser visitar el Grup Kubik de Barcelona, al nostre barri de Gràcia.

En el cas de disposar d'un local propi –llogat o de propietat– d'unes bones dimensions, el podríeu estructurar en 3 o 4 zones, com per exemple:

- La secretaria.
- La sala de reunions.
- Els serveis.
- La sala de conferències.
- El magatzem.
- La cuineta o *office*.

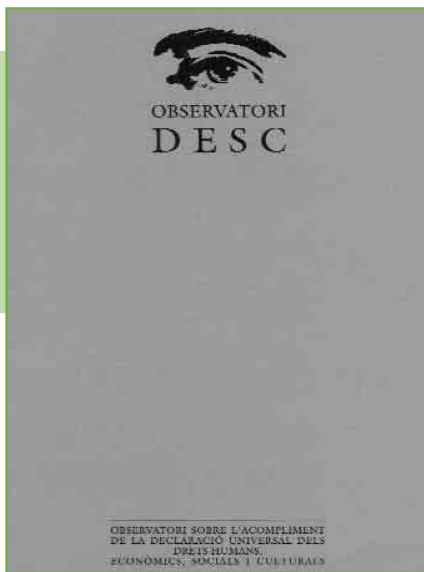
Els mitjans materials que necessiteu per poder treballar són:

- Mobiliari d'oficina: taules, cadires, cadires de cortesia, penjadors, etc.
- Telèfon i fax.
- Ordinadors (2).
- Impressora.
- Escàner.
- Fotocopiadora.
- Software llicenciat.
- Connexió a Internet.
- *Papelògraf*.
- Projector de diapositives.
- Projector de transparències.

- Televisió, vídeo i DVD.
- Màquina fotogràfica.
- Gravadora.
- Filmadora de vídeo.

Pel que fa al material de papereria / secretaria:

- Carpetes amb logotip.
- Carpetes sense logotip.
- Fulls DIN-A4 de primer full timbrat.
- Fulls DIN-A4 de segon full timbrat.
- Sobres DL o americans amb logotip.
- Sobres A5 o quartilla amb logotip.
- Sobres A4 amb logotip.
- Sobres foli amb logotip.
- Sobres Kraft (de bombolletes).
- Targetes de presentació.
- Etiquetes.
- Fulls blancs DIN-A4 estàndards.
- Material fungible: tissors, bolígrafs, retoladors, retoladors per a pissarra “velleda”, retoladors per al *papelògraf*, clips, cel·lo, etc.
- Recanvis per a la impressora.
- Blocs per prendre notes de les trucades telefòniques.
- Enquadernadora: espiral, *canonet* o tèrmica.



Material de difusió

- Tríptic corporatiu.
- Dossier corporatiu.
- Butlletí.
- *Newsletter* o Full informatiu.
- Directori.
- Llistats especialitzats.
- Model de dossier de premsa.
- Fotelits per a inserció gratuïta en premsa.
- Falques de ràdio per a inserció gratuïta.
- Espots de televisió per a inserció gratuïta.
- Videopresentació.
- Pàgina web.
- Etc.

*Bases de dades*

Algunes de les taules que poden formar part de la vostra base de dades són:

- Administracions públiques.
- Casals de joves i de gent gran.
- Centres cívics.
- Empreses.

- Entitats que formen part de la federació.
- Entitats que no formen part de la vostra federació però que treballen en el mateix àmbit.
- Experts en l'àmbit d'actuació de la nostra coordinadora.
- Federacions i coordinadores autonòmiques, estatals, internacionals.
- Mitjans de comunicació.
- Obres socials de les caixes.
- Partits polítics.
- Persones que formen part de les comissions de treball.
- Proveïdors.
- Sindicats.
- Etc.

Les bases de dades s'han d'actualitzar periòdicament per tal que sempre estiguin operatives i minimitzar els retorns de correspondència.

### *Arxiu*

Un bon arxiu, endreçat, al dia, us permetrà trobar fàcilment i ràpida tota la informació que necessitem en qualsevol moment. Alguns dels “arxivadors” o “carpetes” que podeu necessitar continuen informació sobre:

- Administracions públiques.
- Borsa de treball.
- Borsa de voluntariat.
- Comptabilitat.
- Convocatòries i subvencions.
- Correspondència.
- Documents interessants.
- Empreses.
- Entitats federades.
- Entitats no federades.
- Fitxes didàctiques.
- Formació.
- Informes.
- Legislació.
- Memòries de la coordinadora.
- Protocols operatius.
- Publicacions pròpies (butlletí, newsletter, revista).
- Publicitat de les entitats.
- Seguiment de premsa.
- ...

### *Recursos Humans*

Si disposar d'un local és important, no ho és menys comptar amb els recursos humans necessaris per a la dinamització de les tasques de la federació. El “personal” de la federació pot estar format per voluntaris, per personal contractat o per tots dos.

Moltes federacions quan van començar funcionaven només amb voluntaris i voluntàries, entre els que destacaven els membres de la Junta Directiva (voluntaris/es de les entitats que havien estat triats a l'Assemblea). El president, el vice-president, el tresorer i el secretari eren les persones que dedicaven més temps. Això suposava que les entitats a les que pertanyien aportaven generosament aquests recursos al conjunt de la federació.

A aquests voluntaris se sumaven altres que donaven suport logístic, però que necessitaven que alguna persona (també voluntària) coordinés les seves feines.

Però quan una federació creix tant en nombre d'entitats, activitats i serveis oferts als ciutadans i a les pròpies entitats, de mica en mica es fa evident la necessitat de disposar de personal contractat (dit també "alliberat") que s'encarregui de la feina diària, tot comptant amb la inestimable col·laboració del voluntariat.

Atenent als ingressos de la federació, us podeu plantejar tenir una o dues persones contractades, ja sigui a jornada completa, ja sigui una a completa i una altra a mitja. El més habitual és que una federació compti amb un "coordinador/a" a jornada completa i un administratiu a completa o a mitja jornada.

Pel que fa al treball que poden desenvolupar els voluntaris (fóra de les tasques que desenvolupen els membres de la Junta Directiva), aquestes poden ser:

- Atenció al públic: atenció telefònica, presencial i per correu electrònic.
- Manteniment de la pàgina web.
- Administració.
- Publicacions: butlletí, revista, full informatiu...
- Seguiment de premsa.
- Dinamització i/o logística de campanyes.
- Actualització del panell informatiu.
- Documentació: legal, institucional, arxiu.
- Suport puntual a activitats de difusió com ara: estands informatius, campanyes de recollida de signatures, logística de jornades, cursos i seminaris, etc.
- I moltes altres més, depenent de la naturalesa de les activitats de la coordinadora.

Voluntaris de Càritas.  
Mercè 2005 (Barcelona)  
L. M. Luna – Càritas



### 3.4. FINANÇAMENT

Totes les entitats impulsores de la federació ho teniu clar. Potser ja teniu resolt el tema del local i, a més, tothom farà el possible perquè comenci a funcionar amb voluntariat, però l'activitat de la federació costa diners. Llavors, com es finançarà?

Hi ha diverses possibilitats de finançament. L'ideal és l'autofinançament, però sovint no és plenament assumible des de l'inici.

El primer sistema de finançament de què disposem és a través de les quotes dels associats. Aquestes poden ser iguals per a totes les entitats o proporcionals al seu volum d'ingressos. En el cas que sigui proporcional, un punt de debat és la distribució de vots a l'Assemblea. Si la meua entitat aporta més diners comptarà amb un sol vot com una altra que aportí molt menys? O s'explicitaran uns trams de quota i, de manera similar, unes entitats tindran més vots a l'Assemblea?

En el moment que una federació té un nivell òptim de desenvolupament i demostra la seva utilitat social és molt factible que pugui comptar amb el suport de les administracions públiques. Llavors poden rebre subvencions per al seu funcionament.

En aquest sentit hi ha subvencions de la Unió Europea, la UNESCO, el Consell d'Europa, els ajuntaments, les diputacions provincials, els governs autònoms i el Govern central.

També, com a tota associació, la coordinadora pot ser objecte de donacions de particulars o empreses, però no és tan habitual aquest tipus de finançament perquè els donants s'estimen més col·laborar amb entitats de primer nivell, que realitzen projectes concrets, amb beneficiaris directes.

Per tal de garantir el finançament de la federació heu de procurar diversificar les fonts de finançament, evitant en tot moment la dependència total d'una única font d'ingressos.

Plantejar-se un sistema o un altre de finançament ha d'anar paral·lel a l'elaboració del Pla de treball i del pressupost corresponent. Podeu ser molt agosarats pel que fa a les activitats i serveis de què voleu disposar, però si no compteu amb els diners suficients per dur-les a terme a través de quotes o subvencions, caldrà definir prioritats i anar pas a pas.

A banda del finançament econòmic "pur i dur", cal tenir en compte que hi ha altres recursos que us ajudaran al funcionament de la federació, com ara els recursos propis de les entitats (publicacions, gabinets de premsa, disseny, administració, bases de dades, voluntariat de diferents associacions amb els que podeu comptar per activitats ordinàries o puntuals); recursos de la comunitat (locals, mitjans audiovisuals, punts d'informació), recursos públics (centres cívics, auditoris, publicacions municipals, tarimes, etc.) i recursos privats que poden facilitar bancs, caixes, fundacions o empreses (productes o serveis).

Així, per exemple, en la Taula d'Entitats del Tercer Sector Social de Catalunya, la difusió de notes de premsa i les convocatòries de premsa s'organitzaven des dels departaments de comunicació de diverses entitats (Càritas, Creu Roja, Fundació Catalana de l'Esplai i Fundació Pere Tarrés). Cada una aportava els seus tècnics i es coordinaven les accions.

### 3.5. MECANISMES DE PARTICIPACIÓ I DECISIÓ

Generalment, els estatuts de la federació ja expliquen quins són els seus òrgans de decisió i representació, i com poden participar els associats. Així, tenim l'Assemblea, la Junta Directiva –formada pels seus càrrecs electes (president, vice-president, tesorero, secretari i els vocals)–, el Comitè Executiu o Permanent i les Comissions o Grups de Treball.

A l'hora de redactar els estatuts i definir els mecanismes de participació i decisió us hauríeu de preguntar, entre altres:

- Com es prendran les decisions i s'estructuraran el processos interns de participació?
- Com s'informarà de manera ràpida a les diferents entitats i grups de treball?
- Tindran les entitats i els grups de treball mitjans i mecanismes d'expressió?
- Com estaran representades les entitats en els òrgans de govern de la coordinadora?
- Es prepararà i es facilitarà la informació necessària amb temps per preparar les Assemblees?
- Com seran els mecanismes de votació en els processos de presa de decisions?
- Etc.

El sistema sempre ha de garantir la participació i la democràcia interna.

#### 3.5.1. Assemblea

L'Assemblea és l'òrgan sobirà de la federació i té les seves funcions definides en els estatuts.

El més habitual és que es convoquin una o dues reunions ordinàries a l'any, a banda de les reunions extraordinàries. Potser és més recomanable que hi hagi dues trobades ordinàries, perquè així la Junta Directiva té l'oportunitat d'informar i consultar les entitats més regularment. També és una bona oportunitat per tenir un contacte directe entre les entitats i entre aquestes i els seus representants.

Els propis estatuts regulen quantes se'n poden convocar i amb quina antelació. Aquesta és una qüestió cabdal, no només per acomplir els estatuts, sinó perquè així garantim que totes les entitats reben la convocatòria amb la informació complementària amb temps suficient per preparar adequadament la reunió.



Assemblea de la Taula  
d'Entitats del Tercer Sector  
Social de Catalunya  
L. M. Luna - Càritas

Gràcies a les dades facilitades per algunes coordinadores catalanes, podem dir que la participació normal de les entitats a les assemblees està al voltant del 60%. Participació que s'incrementa quan hi ha un tema cabdal per al sector (canvis legislatius, informació sobre convocatòries de les administracions, etc.).

Tot i aquest nivell d'assistència, en moltes assemblees, la participació de les entitats és molt limitada. Moltes associacions només venen a escoltar. Són més reunions informatives que de presa de decisions. En qualsevol cas, l'espai de participació hi és i tothom pot dir la seva.

Per dinamitzar i convidar a la participació en l'Assemblea, algunes coordinadores dediquen la primera part de la reunió al tractament dels temes més "ordinaris" (aprovació de l'acta, presentació de la memòria d'activitats i del balanç econòmic, gestions fetes per la Junta Directiva, seguiment pressupostari, informació sobre les Comissions de Treball, etc.), i la segona part a la presentació i posterior debat sobre un tema d'interès per a les entitats membres.

Aquesta proposta de desenvolupament de les assemblees afavoreix la reflexió i ajuda els membres de la Junta Directiva a conèixer el parer de les entitats de la federació i a prendre una postura unitària. A totes les entitats els serveix per compartir coneixements i idees, alhora que ajuda a crear un "discurs del sector". Discurs que després fóra bo traslladar a cada una de les organitzacions.

Dos punts que són cabdals en la dinàmica de les assemblees són l'exercici del vot i el dret de vet.

Hi ha federacions en les que els associats aporten diferents quotes segons el seu nivell d'ingressos i, per tant, a les assemblees l'exercici del vot és proporcional a la participació econòmica. Així trobem que hi ha entitats que tenen un, dos o tres vots.

L'altra qüestió és el dret de vet que tenen o poden tenir algunes organitzacions. Hem de dir que, tot respectant el fet que hi hagi alguna coordinadora on hi ha aquest dret, hom considera que el dret de vet no és una bona pràctica associativa.

### 3.5.2. La Junta Directiva

La Junta Directiva és l'òrgan de govern que s'encarrega de desenvolupar el Pla de Treball presentat i aprovat per l'Assemblea. Els seus membres són elegits per l'Assemblea, segons indiquen els estatuts.

La Junta Directiva es pot reunir un cop al mes, cada dos mesos, al trimestre... El més recomanable és triar una periodicitat que permeti seguir de ben a prop el Pla de Treball i la seva execució. Depenent de la feina, la reunió mensual és la més recomanable. Heu de vetllar perquè sigui el màxim d'operativa, per això cal que tothom rebi l'ordre del dia i la documentació complementària amb suficient antelació; que es limiti la durada de la reunió i que compti amb un bon moderador/a.

En la seva constitució cal cercar l'equilibri entre entitats grans, mitjanes i petites, així com la paritat sexual. Heu de tenir en compte la realitat de les diferents associacions i que, normalment, és més fàcil que puguin optar a la Junta Directiva els representants de les entitats més conegudes (que també solen ser les més grans).

Es recomana que estigui formada per entre 8 i 12 persones. Les Juntes Directives molt nombroses sovint no són prou operatives, i les que són molt reduïdes no són tan representatives i, a més, les persones que en formen part poden sobrecarregar-se de feines.



Com a bona pràctica es recomana la rotació periòdica dels càrrecs. Aquí hi ha diversos models: el model de dos terços (renovació d'un terç cada dos o tres anys) o el model del 50% (renovació de la meitat cada dos o tres anys). Qualsevol dels dos models que trieu garanteix que hi ha una continuïtat en el treball. Us imagineu una renovació del 75% o del 90% de cop? Us trobaríeu que continuaria un percentatge molt petit de persones en la Junta i s'incorporarien moltes. Es produiria un "trencament" perquè, com és normal, les persones novingudes necessiten d'un període d'acoblament a aquest equip directiu.

També hem de pensar en la reelecció de càrrecs: quin serà el període màxim que pot estar una persona en l'exercici d'un càrrec? En aquest sentit, una bona pràctica és limitar aquesta participació a dos períodes de 3 o 4 anys cada un.

Totes les persones que formen part de la Junta Directiva han d'assumir que prenen un compromís amb totes les entitats de la federació i que el desenvolupament de les tasques associades al seu càrrec impliquen temps i dedicació. Dedicació que varia en funció del càrrec: més en el quatre càrrecs "pilars" (president, vice-president, tresorer i secretari) que en altres (vocals). La consigna que us hauria d'animar és el famós "tots per un i un per tots", o el que és el mateix, "tots a doblegar l'esquena".

Com a representants d'un col·lectiu que pot ser força heterogeni, els membres de la Junta Directiva han de procurar informar-se i conèixer totes les entitats associades; això els facilitarà una visió de conjunt necessària a l'hora de prendre decisions.

L'assistència dels membres a les reunions de Junta Directiva se situa al voltant del 90% del total. La majoria de les persones que no poden assistir a la reunió ho justifiquen prèviament.

La Junta Directiva, com a òrgan representant de l'Assemblea en el dia a dia, hauria de facilitar el contacte permanent amb les entitats federades. Així, fora bo que el president i el vice-president destinessin unes hores fixes a la setmana per rebre les organitzacions que ho demanin prèviament (siguin o no siguin de la federació).

El Secretari de la Junta Directiva és un càrrec que comporta força feina, perquè s'encarrega de la coordinació de la Secretaria tècnica. La persona que exerceixi aquest càrrec ha de ser conscient del compromís que ha de prendre.

Menció especial tenen també els vocals. El seu paper és molt important si heu generat una dinàmica participativa, en la que funcionen Comissions o Grups de Treball. El més normal és que els vocals formin part d'aquests grups i actuïn com a transmissors de la informació, des del Grup cap a la Junta. Si no s'organitza així, i no hi ha un mecanisme d'informació alternatiu, pot passar que les Comissions vagin avançant pel seu compte, sense tenir presents les directrius de la Junta Directiva, òrgan electe.

En una federació que compti amb persones contractades és bastant normal que el coordinador/a tècnic hi assisteixi a les reunions de la Junta Directiva. En aquestes reunions té dret a la paraula, però no dret a vot (recordem que els càrrecs de la Junta Directiva són càrrecs electes i, en canvi, el coordinador i la resta de tècnics de la Secretaria no ho són). Això permet que el coordinador/a estigui informat al dia de les decisions de la Junta, apreciint els processos, veient les diferents postures i els acords finals.

Cal que hi hagi una bona coordinació entre l'Equip tècnic de la Secretaria i la Junta Directiva. En aquest sentit s'ha de definir un Pla de treball clar i concís, amb reunions de seguiment periòdi-

ques, que poden estar liderades per la Presidència i pel Secretari (sobretot aquest últim seguint més el dia a dia).

Depenent de la periodicitat de les reunions, pot passar que l'ordre del dia sigui molt extens; aleshores, les reunions solen ser maratonianes (entre tres i quatre hores seguides). Aquesta durada no és operativa. Els experts aconsellen reunions de, com a màxim tres hores, amb una pausa de mitja hora. Si no fem cas d'aquestes indicacions, quan ja portem tres hores sense parar afloren el cansament i sempre pateixen els temes proposats al final de la reunió.

En tota reunió el paper de moderador/a, d'un bon moderador/a, és vital per al bon desenvolupament de la mateixa. D'aquest dependrà que no es monopolitzi la paraula, que tothom hi pugui dir la seva, de marcar els temps per poder tractar tots els temes de l'ordre del dia.

El moderador i el secretari/a que pren notes són dos càrrecs que convé separar en les reunions perquè és difícil coordinar i gestionar les intervencions i, alhora, anar prenent notes.

També és recomanable que hi hagi un bon repartiment de funcions i que aquests i altres càrrecs puguin ser rotatoris. Si sempre recau tota la feina en dos o tres persones, arriba el cansament, la desmotivació, el desequilibri en el grup.

La Junta Directiva serà la responsable d'elaborar i presentar el Pla de treball anual, la planificació de les diferents accions per desenvolupar. Per planificar cal tenir molt clara la missió de l'organització i el seu objectiu final. Per tant, cal saber:

- On us trobeu?
- A on voleu arribar?
- Quines accions heu de fer per aconseguir-ho?
- En quin període de temps?
- Quina serà la vostra llista de prioritats?

La planificació requereix capacitat per:

- Analitzar la situació actual.
- Explicitar els objectius.
- Programar les accions.
- Avaluar el progrés i fer els reajustaments necessaris.

### 3.5.3. El Comitè Executiu o Permanent

Hem comentat que la Junta Directiva és l'òrgan executiu de l'Assemblea i que té unes funcions i una operativitat determinades. Però sovint es presenten imprevistos que cal resoldre ràpidament i fer quadrar les agendes de tots els seus membres és força difícil; per això hom recomana crear un Comitè Executiu o Permanent.

Aquest òrgan pot estar format per entre 4 i 6 persones. Normalment està format pel president, el vice-president, el secretari, el tresorer i un o dos vocals.

Tot i que molts Comitès Executius fixen una periodicitat de reunions (una al mes, per exemple), cada cop més funcionen també virtualment, utilitzant el correu electrònic i el telèfon (en el futur més proper la vídeo-conferència).

Tant en la Junta Directiva com en el Comitè Executiu és necessari crear la consciència de formar part d'un equip que, tot i la seva diversitat té uns objectius comuns. Els principis bàsics que han d'orientar aquest treball en equip són:

- Desenvolupar en tot moment la consciència d'equip.
- Interdependència: tots us necessiteu a tots.
- Respectar la vostra diversitat.
- Confiança: les vostres relacions s'han de fonamentar en la confiança mútua.
- Comunicació oberta, sincera.
- Actitud conciliadora en la resolució de les diferències i conflictes.

Per treballar en equip cal aprendre, desenvolupar i/o analitzar:

- Les actituds de col·laboració.
- Els paranys de la competència, la rivalitat i la lluita pel poder.
- L'elaboració d'estructures de concertació.
- Les actituds de diàleg / escolta.
- La integració de les diferències.
- L'explotació de les potencialitats creadores.
- La resolució de les dificultats.
- La resolució de conflictes: prevenció, negociació...

#### 3.5.4. La Presidència

Tots els membres de la Junta Directiva han de ser el màxim d'equànimes i objectius, però precisament tothom espera això especialment del president/a.

En l'exercici de les seves funcions, han de primar sempre els interessos de la federació per sobre dels de la seva entitat.

El president pot trobar-se que, a mesura que la federació és més coneguda, té més compromisos i haurà de valorar la seva disponibilitat.

Hom considera força incompatible el fet que una persona sigui president/a d'una coordinadora i que, al mateix temps, tingui una alta responsabilitat en el Govern (local, autonòmic o estatal), perquè podria establir-se un conflicte d'interessos. En la majoria dels casos documentats que coneixem, quan les persones que eren presidents de federacions accediren a alts càrrecs en la Generalitat, posaren el seu càrrec en la federació a disposició de l'Assemblea.

Pel que fa a l'exercici de la Presidència, hi ha dos models d'actuació força diferents: el presidencialista i el col·legiat. En el model presidencialista –més vertical, més jeràrquic– pràcticament totes les accions representatives recauen en el/la presidenta/a i molts afers són assumits directament per la Presidència.

En el model de Presidència col·legiada, la representativitat es comparteix entre els membres de la Permanent.

Un càrrec que sovint queda en segon terme però que creiem molt important és el de vice-president. El vice-president ha de ser un puntal pel president i, en sintonia amb aquest, assumir el lideratge de la Junta Directiva. Per tant, el vice-president pot assumir moltes funcions del president.

Per poder avançar a bon ritme, el president ha de tenir un equip que el recolzi; per això, quan es convoquen eleccions, és normal que els candidats/es a la Presidència no ho facin de manera individual, sinó que presenten una candidatura amb tres o quatre persones amb les que comparteixen la mateixa visió de la federació.

### 3.5.5. Els portaveus de la federació

El president i el vice-president solen ser, dins els càrrecs electes per l'Assemblea, els que exerceixen com a portaveus naturals de la federació. Tot i que sembla el més lògic, de vegades no ho és tant, perquè per fer de portaveus davant els mitjans de comunicació cal una preparació específica i pot ser que el president o vice-president no la tinguin. Davant d'aquesta situació podem fer dues coses: que aquests càrrecs facin un curs de portaveus, o nomenar un o dos portaveus d'entre els membres de la Junta Directiva, aquells que estiguin més ben preparats.

És una decisió més important del que sovint es pensa. El portaveu serà la imatge de la vostra coordinadora. Depèn del què transmeti i com ho faci, el receptor s'emportarà una imatge més o menys positiva de la vostra federació.

### 3.5.6. Les Comissions o Grups de Treball

Les Comissions o Grups de Treball constitueixen un eix vertebrador de les federacions i contribueixen a la millora de les relacions interassociatives, a més de potenciar els aspectes funcionals de la pròpia federació.

Es poden crear Comissions o Grups de Treball que desenvolupin temes d'interès comú al conjunt de les entitats. Així, per exemple poden sorgir les següents:

- Comissió Econòmica.
- Comissió de Projectes.
- Comissió de Comunicació.
- Comissió d'Educació.
- Comissió de Relacions Institucionals.
- Comissió de seguiment del Codi ètic.
- Comissió de desenvolupament legislatiu.

Qui en forma part? Poden estar formades per representants d'entitats federades (que poden ser voluntaris o professionals remunerats), voluntaris de les organitzacions i, en alguns casos, voluntaris d'entitats no federades.

Qui les coordina? Com es reportarà al conjunt de la federació? I a la Junta Directiva? Aquestes qüestions s'han de respondre abans de començar a dinamitzar qualsevol comissió, ja que si no es pot donar el cas, el "perill" que siguin tan autònomes que segueixin línies de treball divergents de les de la federació. Una bona solució es que hi hagi un vocal de la Junta Directiva a cada una de les comissions i que informi regularment a la Junta Directiva i a l'Assemblea.

Les comissions funcionen quan hi ha uns objectius ben definits, que es concreten en accions i que es temporalitzen. És important veure com els treballs avancen i es realitzen dins els terminis establerts.

La periodicitat de les reunions estarà en funció de les disponibilitats dels membres que la formen i de la temàtica que s'ha de treballar. Si és una comissió ad hoc que ha d'abordar un tema urgent, s'haurà de reunir molt sovint en poc temps.

Cada comissió té la seva pròpia dinàmica, que atén a la seva composició, el tema o temes que aborda i la implicació dels membres que la conformen.

Quan voleu posar en marxa una comissió o grup de treball, tingueu en compte cinc normes que facilitaran el treball de les comissions:

- Avisar amb temps suficient de la creació d'una nova comissió, la seva finalitat i objectius.
- Convocar una reunió consultiva en la que:
  - Es presentarà la idea original.
  - Es recolliran les diferents propostes de treball.
  - S'establirà la dinàmica i metodologia d'actuació.
  - Es precisarà què persones faran de coordinadores.
  - Al final de la reunió es concretarà qui es compromet a assistir regularment.
- Elaborar un llistat de les persones que formen part de la comissió en la que es consignarà el nom i cognoms de cada una, l'entitat a la que pertanyen, el càrrec que tenen, l'adreça, el codi postal i població, el telèfon de contacte, el fax i la direcció de correu electrònic. Totes aquestes dades es processaran informàticament en la base de dades de la federació.
- Establir un calendari de reunions des de l'inici de la creació de la comissió per tot l'any, si és possible.
- Establir com es reportarà el treball de la comissió al Comitè Executiu, a la Junta Directiva o a l'Assemblea.

Convé que cada Comissió elabori un Pla de Treball anual. Pla que el vocal corresponent ha de presentar a la Junta Directiva per a la seva aprovació.

## 3.6. ELS PROBLEMES I LES SITUACIONS DE CRISI

### 3.6.1. Quan arriben els problemes...

En una relació interassociativa, en la pròpia federació es van presentant problemes. Com enfrontar-los? En primer lloc cal reconèixer que el problema o problemes existeixen; després, plantejar-los; i finalment, cercar la solució.

El sentit comú juga un paper fonamental en la presa de decisions, sobretot quan s'intenten resoldre problemes. I el sentit comú ens aconsella adoptar un enfocament constructiu quan s'ha de fer una crítica.

El primer pas per resoldre un problema és reconèixer la seva existència, però sovint, no es vol assumir la realitat, o no es vol enfrontar-se al mateix. En aquest últim cas, els problemes s'ignoren o es busca un cap de turc.

El procés lògic per resoldre un problema consisteix en:

- Preguntar-se quin és el problema.
- Descriure les seves característiques. Analitzar-lo al detall, amb objectivitat. Disposar de temps.
- Diagnosticar les causes del problema. És el punt clau. Arribar a l'arrel, a la causa que l'origina. Plantegeu-vos com s'ha pogut arribar a aquesta situació.
- Penseu les possibles solucions. Plantegeu les opcions. Totes les idees proposades s'han d'exposar.
- Valoreu les opcions: els "pros" i els "contres". Analitzeu i debateu les propostes sense criticar-les obertament.
- Estimuleu tots els companys i companyes perquè exposin, proposin i desenvolupin les seves idees.
- Trieu l'opció més sensata. Penseu en la decisió que acabeu de prendre. Solucionarà el problema immediatament? Impedirà que aparegui de nou?

Per solucionar una dificultat podeu:

- Recordar a l'equip els objectius globals. Els permetrà veure més enllà de les seves preocupacions immediates.
- Les entitats membres de la vostra federació van manifestar-se disposades a complir unes "regles del joc", unes normes establertes, que poden estar més o menys recollides en els Estatuts, el Codi ètic o en un Reglament de Règim Intern. Recordeu els principis d'actuació.
- Minimitzeu les diferències i accentueu els interessos comuns.
- Persuadiu les persones implicades perquè tothom sàpiga cedir i així poder arribar a un acord.

Quan en una discussió s'arriba a un "punt mort", teniu diferents opcions:

- Concentreu-vos en el propòsit del debat.
- Accentueu els progressos efectuats; d'aquesta manera tothom apreciarà els resultats i creurà que és possible superar les dificultats.
- Concentreu-vos en les qüestions fonamentals.
- Efectueu preguntes del tipus "i si...".
- Valoreu en la seva justa mida les aportacions de tothom.

Per tenir èxit en la mediació s'ha de ser sincer des del principi i escoltar atentament, així s'evitaran malentesos.

El secret per resoldre els problemes no rau en trobar una solució ràpida, sinó en avançar-se als esdeveniments.

### 3.6.2. Situacions de crisi

En la vida d'una federació és normal que es presentin situacions de conflicte o de crisi. Cal entendre que el conflicte és consubstancial a la naturalesa humana i, per extensió, a les organitzacions.

Les situacions que es poden donar són variades. A continuació apuntem algunes que s'han donat en algunes federacions catalanes:

*Sol·licitud d'entrada d'una entitat o proposta d'expulsió d'una entitat que té un comportament anòmal*

Algunes vegades s'ha donat el cas que una entitat ha demanat formar part d'una federació i sobre el paper compleix tots els requisits, està disposada a assumir tots els seus deures (entre ells subscriure el codi ètic de la federació), però un parell de les vostres entitats apunten que els ha arribat alguna informació i que aquesta nova entitat pot ser una secta.

També ha passat que al cap d'uns anys de pertinença a una federació, s'ha posat de manifest que una de les entitats podia encobrir una secta. Què fem?

Aquestes situacions suposen un dilema perquè, si no s'actua, el prestigi i credibilitat de la federació i les seves entitats pot quedar afectat.

Els estatuts normalment no diuen res sobre aquests casos, són situacions que es donen molt poc en el sector associatiu; tampoc hi ha massa jurisprudència... En aquesta situació s'imposa, en primer lloc, la presumpció d'innocència. Caldrà demanar informació a l'entitat afectada. Depenent de la seva resposta potser s'haurà de constituir una comissió d'estudi que efectuarà les corresponents consultes i, finalment, emetrà unes conclusions que exposarà, en primer terme a la Junta Directiva i, posteriorment si s'escau, a l'Assemblea, per tal que es prenguin decisions.

### *Diferències entre “famílies” amb ideologies diferents*

També s’ha donat el cas de problemes de relació entre entitats que s’alineaven en dos o tres grups amb marcades ideologies diferents, posades de manifest davant un tema polèmic –sovint amb fortes implicacions polítiques–, i que van pertorbar el bon clima de la federació. Sort que, en aquest tipus de situació, sempre hi ha entitats conciliadores, que efectuen una destacada tasca de mediació.

### *El posicionament davant d’algunes problemàtiques*

La societat demana les entitats socials que davant d’algunes problemàtiques que afecten el conjunt de la societat (dels àmbits de l’educació, l’habitatge, el treball, la integració, etc.) es posicionin. Les federacions es veuen directament interpellades com a interlocutores sectorials. Aquí és on una bona capacitat de resposta i una postura clara, ben definida, posen el contrapunt adequat. Però, què passa si no hi ha una postura unitària dins la federació? La resolució d’aquesta situació gairebé sempre passa pel consens sobre una declaració de mínims.

### *Crisi financera*

Una deficient gestió econòmica pot acabar en una crisi financera, però normalment aquest tipus de crisi es veuen venir. Si el tresorer, la Junta Directiva i la Comissió Econòmica fan un seguiment acurat, detecten ràpidament el problema i proposen urgentment solucions (bestreta, augment de quotes, contenció de la despesa, recerca de finançament públic o privat...) aviat resolen aquest tipus de crisi. Un altre cas diferent seria un desfalc de tresoreria sobtat. En aquest cas s’haurien de fer les pertinents investigacions i accions legals.

### *Incompliment del Codi ètic*

Les entitats de la vostra federació s’han volgut autoregular mitjançant un codi ètic i de conducta. Però, heus ací, que un bon dia es reben queixes sobre una entitat que l’està incomplint. De manera similar a la primera situació de crisi descrita, caldrà analitzar en profunditat si realment l’entitat ha procedit inadecuadament, documentar-ho i sotmetre el cas a la Junta Directiva en primera instància i, si no es resol, a la consideració de l’Assemblea.

### *Relleus en la Junta Directiva o en la presidència*

Quan fineix l’etapa d’un equip de govern i es planteja el seu relleu –ja sigui total o parcial– s’han de convocar les pertinents eleccions i procedir a la renovació dels càrrecs electes. Generalment és un procés habitual i gens traumàtic, però en ocasions s’han produït enfrontaments “aferrissats” per arribar a la presidència. Sempre que predomini el seny i el bé comú, la resolució del conflicte està assegurada. No sempre passa. Arriba el temps de les negociacions, de proposar pactes o candidatures alternatives.

### *Interessos corporatius a la Junta Directiva*

En un moment determinat, una entitat que és present a la Junta Directiva pot incitar la resta de membres a prendre decisions pensant més en els seus propis interessos que en els de la majoria.



Gairebé sempre es detecta ràpidament i la resta de representants actuen en conseqüència; però hi ha ocasions en les que es fa de manera tan encoberta –i de vegades comptant amb la compllicitat d’alguna altra entitat– que es fan difícils de detectar.

Un mecanisme que pot actuar molt positivament en aquest cas és comptar amb una comissió de seguiment del Codi ètic, a la que se la crida “a consultes”. Comissió formada per reconegudes persones, que compten amb el total respecte i consideració per part de totes les entitats.

#### *Escassa implicació dels membres de la Junta*

En la Junta Directiva d’una federació és molt difícil que es doni una situació generalitzada d’escassa implicació de les persones que la formen. Representen a la seva entitat, s’han presentat voluntàriament i han assumit un compromís amb una comunitat d’organitzacions.

Ara bé, el que sí que es pot donar és que s’escauegi algun dels seus membres. Si es dona aquesta situació, correspon a la presidència convocar privadament la persona en qüestió i consultar-la pel seu comportament. De vegades el que es percep com un cert passotisme pot encobrir una difícil situació personal (a la família, la feina, l’organització) i, junts, mirar de cercar la solució.

### **3.6.3. Elements clau per a la resolució de crisis**

A l’hora d’afrontar situacions de crisi la situació ideal seria disposar d’un Pla de crisi preparat prèviament amb una tipificació dels casos que es podrien donar. Però, a diferència de les empreses multinacionals que sí que els tenen, el nostre món associatiu no ha desenvolupat aquest tipus de recursos i s’ha d’adaptar a la situació com bonament pugui.

La resposta eficaç a una crisi dependrà:

- De l’existència o inexistència d’un Pla de crisi: si es compta amb un pla, aquest contempla normalment:
  - Què cal fer en cada situació de crisi tipificada?
  - Qui formarà part del gabinet de crisi? Qui el coordinarà?
  - Quines seran les competències de les persones que formaran el gabinet de crisi?
  - Qui informa els mitjans de comunicació? El portaveu oficial serà el president o una altra persona?
- De la capacitat de reacció: la vostra actitud ha de ser sempre proactiva, no reactiva. La resposta no es pot fer esperar. Un cop reunit el gabinet de crisi es pot fer una primera acció de xoc amb un manifest, una nota de premsa. Si la situació ho demana es pot convocar una roda de premsa.
- De la capacitat d’actuació immediata de la Junta Directiva o del Gabinet de crisi: si davant un problema que requereix una resposta ràpida, la Presidència, la Junta Directiva o el Gabinet de crisi no compta amb la confiança de l’Assemblea i ha de convocar una reunió extraordinària (que pot ser en un parell de dies), perdem tota la *pistonada* de la reacció immediata.
- De la preparació dels responsables de comunicació per “frenar la crisi” en una primera instància i, més específicament del portaveu. Aquest ha de ser una persona que, des de l’ho-

nestedat, la sinceritat, la transparència i l'accessibilitat, transmeti seguretat, discreció, serietat i amabilitat.

- De l'elaboració ràpida d'una informació de qualitat, acurada, que facilitarem a tots els mitjans de comunicació de la nostra base de dades. Els comunicats de premsa han de ser periòdics, rigorosos. En un primer moment han de ser preferiblement informatius. En una fase posterior ja podeu emetre valoracions.
- En alguns casos, de la capacitat d'intermediació de la Presidència, de la Junta Directiva o d'una comissió creada *ad hoc*.

Finalment, penseu que sempre es poden presentar imprevistos, que és molt difícil tenir-ho tot controlat. La prevenció i l'ús del sentit comú seran els vostres millors aliats.

### 3.7. RELACIÓ AMB ELS DIFERENTS AGENTS SOCIALS

A més a més de la relació amb les administracions públiques, la vostra coordinadora, com a entitat referent en el vostre àmbit d'actuació, també ho pot ser amb altres agents socials com són els partits, els sindicats, els col·legis professionals, les associacions empresarials...

Les federacions que desenvolupen accions de *lobbying* solen tenir un bon coneixement dels programes governamentals, de les propostes dels partits polítics i sindicats, dels posicionaments empresarials i elaboren plans de treball amb aquests agents socials.

Des del treball en xarxa, entitats i federacions fan arribar la seva veu i propostes a aquests agents, utilitzant arguments ben fonamentats i coherents, a través de mitjans que segueixen els principis ètics inherents a la coordinadora.

### 3.8. L'AVALUACIÓ

Per contrastar els avenços, les dificultats, els errors, amb els objectius proposats, necessiteu dotar-vos de mecanismes de seguiment i avaluació. Tan bon punt la federació comença a funcionar podeu plantejar-vos algunes qüestions com aquestes:

- S'elabora una programa d'acció anual?
- S'estableixen mecanismes de seguiment i avaluació per conèixer l'impacte de les seves accions o projectes?
- S'efectuen consultes periòdiques a les entitats que formen part de la federació sobre diversos temes d'interès general del col·lectiu?
- Té la federació opinió i posicionament sobre els temes d'intervenció als quals es dedica?
- Efectua eficientment el seu treball?
- Es dissenyen les activitats i programes amb esperit d'innovació i millora?
- Es tindrà contractat un servei d'auditoria econòmica?
- Es reflexionarà sobre el paper polític de les organitzacions i el de llurs instàncies de coordinació?
- Una xarxa, una coordinadora, ha de ser rentable? En quins termes s'ha de fixar la rendibilitat? Rendibilitat social i/o econòmica?

Alguns dels sistemes de seguiment i d'avaluació dels que us podeu dotar són:

- El seguiment de les respostes a les trameses informatives enviades.
- El nivell de participació de les entitats a l'Assemblea, la Junta Directiva i els Grups de treball.
- La implicació de les entitats en activitats comunes: jornades, conferències, fòrums, etc.
- La col·laboració de les entitats aportant voluntariat en actes comuns o en les activitats quotidianes de la federació.
- El volum de demandes informatives ateses (presencials, telefòniques i virtuals).
- El volum de visites a la nostra pàgina web.
- La percepció que tenen altres agents socials sobre la nostra coordinadora.
- El volum d'impactes en els mitjans de comunicació, que us facilita el seguiment de premsa.



## 4. TREBALL EN XARXA I TECNOLOGIES DE LA INFORMACIÓ I LA COMUNICACIÓ (TIC)

### 4.1. EL CANVI EN LA CULTURA ORGANITZATIVA

La Xarxa presenta una sèrie de característiques que la fan incompatible amb els models organitzatius jeràrquics tradicionals: descentralització i creixement il·limitat. La xarxa no té un sol centre o eix ni té una estructura tancada, i està en permanent expansió. És, per tant, un canal alternatiu, accessible a tothom, que permet la comunicació horitzontal i facilita l'exercici de la participació democràtica. Com ens diu el professor García Roca:<sup>14</sup> “Como *modelo político*, el paradigma de la red enfatiza una sociedad que se despliega en voces diversas y plurales, en la que ningún actor tiene la representación exclusiva de sus intereses ni el monopolio sobre el resto de las voces. Por esta razón, permite articular la cohesión social con el reconocimiento de la diversidad sin menoscabar ni una ni otra”.

Les TIC poden ajudar a millorar el treball de les organitzacions socials. Suposen una nova manera de treballar, de comunicar-se, de compartir el coneixement; també de interrelacionar-se entre les persones que participen del treball de les organitzacions i de les que volen conèixer o col·laborar.

Sovint la xarxa ha permès la visibilització d'un moviment, d'una problemàtica que hauria estat encoberta o silenciada pels mitjans de comunicació tradicionals.

Internet i les noves eines tecnològiques amplifiquen les possibilitats de compartir dades, informació i coneixement, però no són suficient per garantir-les. El sector no lucratiu ha d'assumir aquesta nova cultura, Internet no és solament un aparador, un nou canal de comunicació o promoció dels seus serveis, activitats o projectes, ans també un nova manera de treballar, d'organitzar-se, i això suposa invertir en recursos humans i materials i en formació.

**Internet està canviant  
la forma en què ens  
comuniquem  
i relacionem amb  
els altres**

La implantació de les TIC a la societat catalana i, més específicament a les organitzacions no lucratives és notable i en contínua expansió. Eines com intranets, panells virtuals, comunitats virtuals, etc., ens sonaven a ciència ficció fa pocs anys i ara són una realitat.

D'altra banda també veiem desenvolupar-se les xarxes ciutadanes –comunitats virtuals de persones que formen part d'una comunitat local– que es relacionen telemàticament per promoure l'intercanvi d'opinions, productes i serveis d'una banda, i l'accés i ús de les tecnologies de la informació, per altra, per promoure la comunicació.

14. García Roca, Ximo. “Paradigma de red y acción social”. *Documentación Social*, núm. 129. Cáritas Española. Madrid, 2002.

A Catalunya existeixen nombroses xarxes ciutadanes, creades a instància de les administracions locals, les universitats o grups socials independents. Ravalnet ([www.ravalnet.org](http://www.ravalnet.org)), Sants-Montjuïc ([www.xarxa3.org](http://www.xarxa3.org)), o Tinet ([www.tinet.org](http://www.tinet.org)) són alguns exemples paradigmàtics.

**Ajuntament de Barcelona** La Ciutat Ajuntament Turisme Negocis Serveis de Bcn ...

**B torre jussana** Torre Jussana Serveis Associatius

Presentació Subvencions Taulell d'anuncis Recursos Directoris Revistes Agenda Mapa Web

» **Formació**

- » Assessoraments
- » Cursos
- » Catàleg de formació
- » Publicacions
- » Software associatiu

» **Programació**

- » Voluntaris per Barcelona
- » Fòrum Primavera
- » Premi Barcelona
- » Activitats

» **Relacions i Promoció**

- » Mostra de districte
- » Mostra d'entitats Mercè

» **Treball en Xarxa**

» Sol·licituts i inscripcions

**CONTACTA AMB NOSALTRES**

**inscripció oberta**

**Ja podeu fer la vostra inscripció al 12è Forum La Primavera de les Associacions [+]**

La inscripció és gratuïta. Recordeu que teniu temps fins al 25 d'abril i que les places són limitades.

**destaquem**

**Nova seu per Torre Jussana! [+]**

Ja han començat les obres. A la primavera del 2007 Torre Jussana ocuparà la seva seu original: l'estem remodelant! Segueix el curs de les obres.

» Seguiment d'obres.

**curs de gestió**

**Curs de Gestió Associativa**  
2, 4, 7, 9, 11 i 14 de maig de 2006  
Centre Cultural la Farinera del Clot [+]

El curs de 17 hores que ara ofereix l'Ajuntament de Barcelona proposa un conjunt d'eines per a facilitar l'aprofitament de recursos i habilitats. Els temes tractats són marc legal, pla de treball, recursos humans, gestió econòmica, disseny de projectes i màrqueting.

» Programa.

**Les Associacions**

**CONSELL DE CIUTAT**

**LA NOVA TORRE JUSSANA OBRES**

## 4.2. LES TIC I ELS SEUS RECURSOS POTENCIALS PER AL MÓN ASSOCIATIU

Els recursos més utilitzats pel món associatiu són els que habitualment associem amb l'ús de les tecnologies: el correu electrònic o *e-mail*; les pàgines web; les llistes de distribució; les xarxes telemàtiques i el comerç electrònic, i la captació de socis i donatius *on line*. Però els recursos potencials són més nombrosos. Els podem classificar en set àmbits:

- Millora de l'organització interna.
- Accessibilitat a la informació especialitzada.
- Difusió: webs interactives, portals temàtics, butlletins electrònics, etc.
- Relacional: fòrums, xats, grups de treball, videoconferències, etc.
- *Lobby*: correu electrònic, *signbook*, xarxes, etc.
- Captació de recursos.
- Formació: formació virtual.

### 4.2.1. Millora de l'organització interna

#### *Intranet*

La Intranet i les seves eines és un recurs cada cop més desenvolupat a les federacions. La Intranet us permet connectar totes les vostres seus i millorar substancialment la vostra comunicació. En una Intranet podeu disposar de: bústies de correu personalitzades, fitxers compartits, tramesa de notes i avisos, bases de dades accessibles a les entitats, grups de treball, panell d'anuncis, zona de xat, fòrums virtuals, publicacions internes...

#### *Voluntariat en línia*

A més a més del voluntariat presencial en una federació, les noves tecnologies faciliten la col·laboració dels anomenats "voluntaris virtuals". L'e-voluntariat permet comptar amb el suport de persones voluntàries amb molta participació i experiència que no disposen de temps per realitzar un voluntariat "tradicional", presencial. Són persones d'entre 25 i 64 anys que provenen de diferents camps professionals.

Aquests voluntaris aporten el seu temps i coneixements des de qualsevol lloc i sense necessitat de desplaçar-se a la seu de l'organització. El voluntariat virtual té molts avantatges:

- Per a l'organització: col·laboració de voluntariat qualificat, reducció de les despeses de desplaçament, connectivitat i participació des de zones deficientment comunicades...
- Per al col·laborador: reducció del temps i cost de desplaçament; augment del temps per dedicar-s'hi; possibilitat d'accés a la documentació, a projectes en altres zones; accés a persones amb discapacitats o que necessiten atendre infants, vells o malalts.

El repte per part de les entitats consisteix en disposar de la tecnologia necessària que pugui incorporar aquest voluntariat virtual i de dinamitzadors de les seves activitats.

El conjunt de voluntaris virtuals pot constituir un important grup de recolzament per als voluntaris presencials i per als professionals de la federació.



#### 4.2.2. Accés a la informació especialitzada

Internet ha esdevingut i esdevindrà un recurs únic per als agents socials, quant a garantia d'accés a informació diversa a:

- La informació de les diferents administracions públiques: convocatòries de subvencions, canvis legislatius, línies programàtiques, projectes en marxa, gestions *on line*, consultes estadístiques, informes...
- La informació sobre el món associatiu i les entitats que el formen: informació específica sobre les entitats, les seves campanyes, projectes, estudis.
- La informació científica, documental, bibliogràfica, que recull estudis i experiències i que prové d'altres organitzacions (centres d'estudis especialitzats, observatoris, consultores, experts associatius) o d'instàncies acadèmiques superiors.
- La informació diària d'actualitat, que faciliten els mitjans de comunicació, universitats, col·legis professionals, partits, sindicats, difoses tan per mitjans convencionals com electrònics.

#### 4.2.3. Difusió

##### *Web amb participació activa*

Tota federació necessita d'una pàgina web que vagi més enllà de ser un fulletó *on line*, que sigui un mitjà de participació per a les entitats membres i per a totes les persones que visitin el web. Mitjançant l'actual software podeu fomentar la participació en xats, fòrums virtuals, sondeigs d'opinió, manifestacions virtuals, *blogs*...

##### *La inclusió en portals temàtics i cercadors*

Anualment apareixen milions de noves webs en Internet. Moltes pertanyen a organitzacions no lucratives. El navegant pot desorientar-se davant aquest volum d'informació. Per tal que us trobin més fàcilment haureu de donar-vos d'alta en els buscadors o metabuscadors més comuns: Google, Altavista, Yahoo...

Una altra opció interessant és la inclusió en els portals temàtics. Des de fa anys, portals com la *Red Internacional Solidaria*, *Canal Solidario*, *OneWorld*, *Sector3*, *Xarxanet*, *Hacesfalta* són punts de referència per les institucions públiques, mitjans de comunicació, empreses, ONL i navegants en determinats àmbits: salut, educació, serveis socials, solidaritat, ocupació, etc. Però perquè la vostra presència sigui efectiva, haureu de facilitar informació periòdica de les vostres activitats: cursos, seminaris, conferències, exposicions, crides de voluntariat, etc., a les diferents seccions de què disposen aquests portals.

##### *Butlletins electrònics*

Moltes associacions i fundacions editen butlletins o revistes electròniques. Més enllà del gran avantatge que hi ha en l'estalvi de les despeses d'impremta i distribució, les organitzacions tenen garantit el fet d'arribar ràpidament i concreta al públic objectiu de les seves publicacions.

En l'elaboració d'aquestes publicacions electròniques us poden ajudar voluntaris virtuals als quals feu arribar els continguts per tal que ells els maquetin i us els retornin per a la seva difusió.

#### *Publicacions on line*

Cada cop més, moltes organitzacions que elaboren dossiers, informes o tenen col·leccions de llibres, a més d'editar-los en format convencional, també ho fan en format electrònic i els faciliten gratuïtament en les seves pàgines web. D'altres, però, es poden descarregar previ pagament.

#### *Visita virtual a un projecte*

L'actual tecnologia ens permet fer visites en temps real, a través de webcam i comunicació via satèl·lit, o visites virtuals a projectes o serveis. Aquest tipus de recursos permet visualitzar el vostre treball a tots els vostres col·laboradors, simpatitzants i persones interessades en la vostra acció.

### **4.2.4. Relacional**

#### *Fòrum de discussió*

Si abans, des de les federacions s'organitzaven i coordinaven jornades, fòrums, congressos presencials, gràcies a Internet ara ho podem fer virtualment. Les noves tecnologies ens permeten fer les convocatòries amb antelació, facilitar els materials de treball per correu electrònic, gestionar les inscripcions, penjar les ponències i les conclusions amb una rapidesa de què abans no dispo-sàvem.

D'altra banda, podeu organitzar fòrums virtuals temàtics que permeten compartir idees i experiències. Solen tenir una durada que pot oscil·lar entre una setmana i uns quants mesos.

#### *Grups de treball*

Ja sigui en la Intranet de la federació o en una web determinada, es poden crear grups de treball especialitzats en una temàtica concreta. Els participants poden "penjar" notícies, notes, documents, imatges, que estan a disposició de tots els membres del grup de treball. També és possible el treball de diferents persones sobre un mateix document en temps real.

#### *Llistes de distribució*

Des de la vostra coordinadora podeu aprofitar que algunes pàgines web<sup>15</sup> estan pensades especialment per a la creació de llistes de distribució i, per tant, de grups que poden enviar i rebre missatges i compartir missatges de forma àgil i pràctica.

En aquestes llistes de distribució és fonamental el paper de la moderació que pot recaure en diverses persones de diferents entitats de la vostra federació.

---

15. Podeu trobar alguns exemples a [www.rediris.net](http://www.rediris.net), [www.e-listas.com](http://www.e-listas.com), [www.egroups.com](http://www.egroups.com)

## *Videoconferències*

La videoconferència és un sistema que permet la comunicació en temps real entre dues o més persones, fent possible la transmissió de so i d'imatge. Això permet les trobades telepresencials entre persones ubicades en diferents llocs. Aquesta tecnologia permet també compartir aplicacions, transferències de fitxers, així com pissarra compartida.

## *Comunitats virtuals*

Entre els recursos més interessants de cara al futur cal mencionar la creació de comunitats virtuals temàtiques (discapacitats, drogaaddicció, cooperació al desenvolupament, ecologia, pau i desarmament, drets humans). Aquestes comunitats virtuals les podeu crear a la vostra Intranet i facilitar la participació tant de les vostres entitats com de les persones i entitats que desitgen aprofundir en el debat i la reflexió sobre els temes objecte de la vostra acció.

### **4.2.5. Lobby**

A través de la web de la vostra federació i les de les entitats membres podeu efectuar importants accions de *lobbying*: recollida i tramesa de signatures, informes i dossiers, convocar i dinamitzar accions de sensibilització.

L'èxit de les convocatòries de Seattle, Washington, Praga, Barcelona, Gènova, o d'alternatives a propostes legislatives del Govern central o dels governs autònoms ha estat possible gràcies a aquesta tasca de pressió, en gran part efectuada a través de les noves tecnologies que disposeu.

La pròpia estructura de la Xarxa –participativa, oberta, descentralitzada i no jeràrquica–, es correspon amb l'heterogeneïtat de les organitzacions, la varietat de les reivindicacions i propostes.

### **4.2.6. Captació de recursos**

A través d'Internet podeu accedir a nombroses fonts d'informació sobre recursos destinats a entitats no lucratives des de la Unió Europea, el Govern espanyol, les comunitats autònomes, diputacions i ens locals, ja siguin aquestes convocatòries de subvencions, convenis o contractació de serveis. Aquestes informacions solen estar a la vostra disposició a les pàgines web de les diferents administracions i en portals especialitzats.<sup>16</sup> La pàgina web de la vostra federació es podria fer ressò d'aquestes convocatòries, que també podríeu difondre a través del correu electrònic i del butlletí informatiu electrònic.

D'altra banda, també podeu facilitar la captació de fons de les vostres organitzacions a través d'Internet; és el que anomenem *cyberfund-raising*. Algunes de les pràctiques de *cyberfund-raising* que poden efectuar les entitats socials estan relacionades amb el comerç electrònic, la captació i fidelització de socis i donatius en línia, intercanvi de banners publicitaris, fons d'inversió ètics i dipòsits solidaris, patrocini i recerca de patrocini empresarial, felicitacions electròniques o subhastes a benefici de les ONL, etc.

---

16. Podeu trobar alguns exemples a [www.admical.org](http://www.admical.org), [www.charities.org](http://www.charities.org), [www.fundraisingonline.com](http://www.fundraisingonline.com), [www.give.org](http://www.give.org), [www.nsfre.org](http://www.nsfre.org), [www.pfdf.org](http://www.pfdf.org)

La vostra federació pot col·laborar facilitant els enllaços a les pàgines web de les entitats associades, o centralitzar les col·laboracions econòmiques de les campanyes que dinamitzeu, a través d'una passarel·la de pagament electrònic segura (que anomenem *cyberpack* i que solen facilitar les entitats bancàries).

#### 4.2.7. Formació

Avui en dia, la formació pot ser *presencial* o *virtual*. Gràcies a les noves tecnologies, l'educació a distància ens permet aplicar en algun grau, en temps real, tots els aspectes del procés educatiu: difusió dels programes, matriculació, continguts, apunts, tutoria *on line*, consultes a centres de documentació virtuals, simulació, aules virtuals, grups de treball, etc.

Aquesta formació en línia,<sup>17</sup> l'*e-learning*, és un factor clau en la formació de professionals i voluntaris de les organitzacions no lucratives. La formació a través d'Internet us permet abaratir despeses, reduir els temps de desplaçaments, facilitar l'accessibilitat a persones que resideixen lluny dels centres formatius o de persones amb discapacitats. A més, a aquesta formació virtual podem afegir altres eines que ja hem comentat com són els xats, els fòrums i les comunitats virtuals.

##### **El Campus for Peace**

El *Campus for Peace* de la Universitat Oberta de Catalunya–UOC, líder en *e-learning*, és un programa de cooperació al desenvolupament i de voluntariat que té com a missió ajudar les entitats a implementar les noves tecnologies en la seva gestió i projectes, potenciar l'*e-learning* i les comunitats virtuals per ampliar l'abast de les accions de sensibilització i de formació.

#### 4.2.8. Assessories

Algunes entitats (i cada cop més també les federacions) ofereixen assessories especialitzades per a persones o entitats. La majoria són gratuïtes.

Algunes entitats que han ofert aquest tipus de recurs han estat, entre altres: Assessorament i Informació sobre sectes (AIS), la Fundació Pere Tarrés, la *Fundación de Ayuda contra la Drogadicción*, la *Fundación de Profesionales Solidarios-SOLIREDA*, la *Fundación Luis Vives* o la *Plataforma para la Promoción del Voluntariado en España*.

---

17. Podeu trobar alguns exemples a [www.peretarres.org](http://www.peretarres.org), [www.cibernarium.com](http://www.cibernarium.com), [www.eun.org](http://www.eun.org), [www.icde.org](http://www.icde.org), [www.pangea.org](http://www.pangea.org), [www.uoc.es](http://www.uoc.es)





## 5. EPÍLEG

Quina millor conclusió que les paraules d'uns companys que no conec personalment, però dels qui em sento molt proper, perquè aquesta dèria s'encomana. En unes poques línies assenyalen el fonamental pel treball en xarxa...

“Són les relacions entre les persones les que construeixen les xarxes, les que canvien el món. No podem –és impossible– deixar de banda els sentiments, les emocions, els afectes. Es tracta d'incorporar-los, de convertir-los en una fortalesa, en un factor fonamental que ens ajudi a avançar en la cooperació mútua. Així doncs, hem d'estimar i estimar-nos, hem de sumar forces, gent –com tu?– que vulgui donar un cop de mà per canviar les coses. I celebrem-ho, que ens fa falta”.<sup>18</sup>

---

18. De la Riba, Fernando i Moreno, Antonio. *Xarxes associatives. Sumar forces per multiplicar resultats*. Col. Quaderns pràctics 4. EDEX – Fundació Esplai. Bilbao, 2002. Pàg. 65..



## 6. ENLLAÇOS

### **Altraveu**

[www.altraveu.org](http://www.altraveu.org)

### **Amnistia Internacional**

[www.amnistiainternacional.org](http://www.amnistiainternacional.org)

### ***ATTAC. Asociación por una Tasa a las Transacciones Financieras especulativas para una ayuda a los Ciudadanos***

[www.attac.org](http://www.attac.org)

### **Ca la Dona**

<http://caladona.pangea.org>

### ***Campus for Peace***

[www.campusforpeace.org](http://www.campusforpeace.org)

### ***Canal Solidario***

[www.canalsolidario.org](http://www.canalsolidario.org)

### ***Centro de Colaboraciones Solidarias (CCS)***

[www.websolidarios.org](http://www.websolidarios.org)

### **Centre Municipal d'Informació i Recursos per a les Dones (CIRD)**

[www.cird.bcn.es](http://www.cird.bcn.es)

### **Comitè Català de Representants de Minusvàlids-COCARMI**

[www.cocarmi.org](http://www.cocarmi.org)

### **Confederació d'Associacions de Veïns de Catalunya**

[www.confavc.org](http://www.confavc.org)

### ***Coordinadora de ONGD-Espanya***

[www.congde.org](http://www.congde.org)

### **Coordinadora Gai-Lesbiana**

[www.cogailles.org](http://www.cogailles.org)

### **Creu Roja Catalunya**

[www.creuroja.org](http://www.creuroja.org)

### **Discapnet**

[www.discapnet.es](http://www.discapnet.es)

### **Ecologistes en Acció**

[www.ecologistesenaccio.org](http://www.ecologistesenaccio.org)

### **EnAcció**

[www.enaccio.net](http://www.enaccio.net)

### ***Enrédate***

[www.enredate.org](http://www.enredate.org)

### ***Entorno Social***

[www.entornosocial.org](http://www.entornosocial.org)

### **Epitelio-Xarxa per a la integració social**

[www.epitelio.org](http://www.epitelio.org)

### **Esplais Catalans-ESPLAC**

[www.esplac.org](http://www.esplac.org)

### **Federació Catalana d'Entitats Contra el Càncer-FECEC**

[www.fecec.org](http://www.fecec.org)

### **Federació Catalana de Voluntariat Social**

[www.federacio.es.org](http://www.federacio.es.org)

### **Federació Catalana d'ONG per al Desenvolupament**

[www.pangea.org/fcongde/](http://www.pangea.org/fcongde/)



**Federació d'Associacions  
de Gent Gran de Catalunya-FATEC**  
[www.gentgran.org](http://www.gentgran.org)

**Federació d'Associacions de Veïns de  
Barcelona**  
[www.lafavb.com/lafavb.ppp](http://www.lafavb.com/lafavb.ppp)

**Federació d'Entitats d'Assistència  
a la Tercera Edat-FEATE**  
[www.feate.org](http://www.feate.org)

**Federació d'Entitats d'Atenció i d'Educació  
a la Infància i a l'Adolescència-FEDAIA**  
[www.fut.es/~fedaia](http://www.fut.es/~fedaia)

**Federació ECOM**  
[www.ecom.es](http://www.ecom.es)

**FEPA**  
[www.fepa18.org](http://www.fepa18.org)

**Fòrum d'Organitzacions Catòliques  
d'Adults-FOCA**  
[www.arqbcn.org/associacions.html](http://www.arqbcn.org/associacions.html)

**Fòrum Social Mundial**  
[www.forumsocialmundial.org.br](http://www.forumsocialmundial.org.br)

**Fundació Catalana de l'Esplai**  
[www.esplai.org](http://www.esplai.org)

**Fundació Escolta Josep Carol**  
[www.josepcarol.org](http://www.josepcarol.org)

**Fundació Pere Tarrés**  
[www.peretarres.org](http://www.peretarres.org)

**Fundació Sant Joan de Déu**  
[www.hsjdbcn.org](http://www.hsjdbcn.org)

**Fundación Empresa y Sociedad**  
[www.empresaysociedad.org](http://www.empresaysociedad.org)

**Greenpeace**  
[www.greenpeace.org/espana/](http://www.greenpeace.org/espana/)

**Global Citizen**  
[www.globalizate.org](http://www.globalizate.org)

**Global Watch**  
[www.hrw.org/spanish/inf\\_anual/2002/](http://www.hrw.org/spanish/inf_anual/2002/)

**Hacesfalta**  
[www.hacesfalta.org](http://www.hacesfalta.org)

**Idealistas**  
[www.idealistas.org](http://www.idealistas.org)

**Indymedia**  
<http://barcelona.indymedia.ort/>

**Intermón Oxfam**  
[www.intermonoxfam.org](http://www.intermonoxfam.org)

**Metges Sense Fronteres-MSF**  
[www.msf.org](http://www.msf.org)

**Movimiento mundial a favor de la infancia**  
[www.gmfc.org/sp/index\\_html](http://www.gmfc.org/sp/index_html)

**Mundo Solidario**  
[www.mundosolidario.com](http://www.mundosolidario.com)

**Nodo50**  
[www.nodo50.org](http://www.nodo50.org)

**Pangea**  
[www.pangea.org](http://www.pangea.org)

**Public Citizen**  
[www.citizen.org/trade/espanol/](http://www.citizen.org/trade/espanol/)

**Red Araña**  
[www.webempleo.org](http://www.webempleo.org)

**Red Internacional Solidaria**  
[www.risolidaria.org](http://www.risolidaria.org)

**Red Mayores**  
[www.redmayores.net](http://www.redmayores.net)

**Red Vértice**  
[www.red-vertice.com](http://www.red-vertice.com)

**Sabadell Solidari**  
[www.sabadellsolidari.org](http://www.sabadellsolidari.org)

**Senderi**  
[www.senderi.org](http://www.senderi.org)

**Sierra Club**

[www.sierraclub.org/ecocentro](http://www.sierraclub.org/ecocentro)

**Sindominio**

[www.sindominio.net](http://www.sindominio.net)

**OneWorld**

[www.oneworld.org](http://www.oneworld.org)

**Taula d'Entitats del Tercer Sector Social de Catalunya**

[www.taula.org](http://www.taula.org)

**Torre Jussana-Serveis Associatius**

[www.bcn.org/tjussana](http://www.bcn.org/tjussana)

***Unión de Asociaciones y Entidades de Atención al Drogodependiente-UNAD***

[www.unad.org](http://www.unad.org)

**Voluntaris per Barcelona**

[www.bcn.es/volxbcn](http://www.bcn.es/volxbcn)

***Webdelamujer.com***

[www.webdelamujer.com](http://www.webdelamujer.com)

**Xarxa Ciutadana de Barcelona**

[www.xarxabcn.net](http://www.xarxabcn.net)

**Xarxa Europea de Lluita Contra la Pobresa i l'Exclusió Social-EAPN**

[www.eapn.org](http://www.eapn.org)



## 7. BIBLIOGRAFIA

- AA.VV. "Movimientos sociales". *Documentación Social*, núm. 90. Cáritas Española Editores. Madrid, 1993.
- AA.VV. "Trabajo en Red". *Documentación Social*, núm. 129. Cáritas Española Editores. Madrid, octubre-diciembre de 2002.
- AA.VV. *El Tercer Sector visto desde dentro: la renovación de las ONG y los retos de la exclusión social*. Fundación Esplai. Barcelona, 2002.
- AA.VV. *Los retos en la gestión de las organizaciones no lucrativas. Claves para el fortalecimiento institucional del tercer sector*. Granica. Barcelona, 2004.
- 3 Fàsic. *El huracán de la globalización. Algunas iniciativas para hacerle frente*. Ponències de les jornades. 3 Fàsic. Barcelona, 2001.
- AAVV. ATTAC. *Contra la dictadura dels mercats*. Col. Más madera. Icaria Editorial. Barcelona, 2001.
- Ajuntament de Barcelona. *Barcelona oberta a participació*. Ajuntament de Barcelona. Barcelona, 2003.
- Ajuntament de Barcelona. *BCN, ciutat oberta a la participació. Experiències innovadores de participació en la gestió pública*. Col. Dossiers Barcelona Associacions, núm. 45. Ajuntament de Barcelona. Barcelona, 2002.
- Bustos, Cristina i Moreno, Antoni. *Com treballar junts sense tirar-nos els plats pel cap*. Col. Quaderns Pràctics, núm. 3. Fundació Esplai, 2001.
- Casado, Demetrio. *Organizaciones no lucrativas en España*. Ed. Hacer. Barcelona, 1992.
- Castells, Manuel. *La era de la Información*. Alianza Editorial. Madrid, 1997.
- Castells, Manuel. *La Galàxia Internet*. Rosa dels Vents. Barcelona, 2002.
- Castells, M. *La Galaxia Internet. Reflexions sobre Internet, empresa i societat*. Rosadelsvents. Barcelona, 2002.
- Castiñera, Àngel. *Societat civil i estat del benestar*. Ed. Pòrtic. Barcelona, 1990.

- De la Riba, Fernando i Moreno, Antonio. *Xarxes associatives. Sumar forces per multiplicar resultats*. Col. Quaderns pràctics 4. EDEX – Fundació Esplai. Bilbao, 2002.
- De Sebastián, Luis. “La globalización: ¿es incontrolable? ¿Qué podemos hacer?”. Conferència impartida a Salamanca.
- Falcón, Enrique. *Dimensions polítiques del voluntariat*. Col. Quaderns CIJ. Cristianisme i Justícia. Barcelona, 1997.
- Fundació Catalana de l'Esplai. *Com teixir xarxes associatives. Memòria del seminari*. Fundació Catalana de l'Esplai. Barcelona, 2002.
- García Roca, Joaquín. *Solidaridad y voluntariado*. Ed. Sal Terrae. Santander, 1994.
- Giddens, Anthony. *Sociología*. Alianza Universidad. Madrid, 1995.
- Godàs i Pérez, Xavier. *El concepte de nous moviments socials: una revisió crítica*. Col. Quaderns. Fundació Nous Horitzons. Barcelona, 2004.
- Mayor Zaragoza, Federico. *Los nudos gordianos*. Col. Galaxia Guttemberg. Ed. Círculo de Lectores. Barcelona, 1999.
- Luna, Luis Miguel i Hernández, Francesc. *Gestió integral d'entitats I. Organització interna*. Col. Útils pràctics, núm. 10. Torre Jussana. Ajuntament de Barcelona. Barcelona, 2001.
- Luna, Luis Miguel i Hernández, Francesc. *Gestió integral d'entitats II. La comunicació*. Col. Útils pràctics, núm. 11. Torre Jussana. Ajuntament de Barcelona. Barcelona, 2001.
- Luna, Luis Miguel; Hernández, Francesc; i Borràs, Irene. *Gestió integral d'entitats III. Gestió econòmica*. Col. Útils pràctics, núm. 12. Torre Jussana. Ajuntament de Barcelona. Barcelona, 2001.
- Luna, Luis Miguel i Bravo, Ernesto. *El món associatiu i les noves tecnologies*. Col. Útils pràctics, núm. 15. Torre Jussana. Ajuntament de Barcelona. Barcelona, 2004.
- Masllorens, Xavier. *El cinquè poder*. Intermón Oxfam. Barcelona, 2005.
- Mirabete, Sara. *Manual legislatiu associatiu. Les associacions a Catalunya: com es constitueixen i com es gestionen*. Col. Útils pràctics, núm. 18. Torre Jussana. Ajuntament de Barcelona. Barcelona, 2005.
- Molina, José Luis. *El análisis de redes sociales. Una introducción*. Ed. Bellaterra. Barcelona, 2001.
- Mujeres de negro de Sevilla. *Redes de mujeres. Cómo construimos las redes de mujeres*. Sevilla, 1999.
- Negroponte, Nicholas. *El mundo digital*. Ediciones B. Barcelona, 1995.

- Offe, Claus. *Partidos políticos y nuevos movimientos sociales*. Ed. Sistema. Madrid, 1992.
- Ortega, Pere. *Fòrums, moviments socials i participació*. Col. Quaderns per a la solidaritat. Justícia i Pau. Barcelona, 2004.
- Paradas, Carlos i De la Riva, Fernando. *Com convertir les vostres idees en acció sense fer-se un embolic*. Col. Quaderns Pràctics, núm. 2. Fundació Esplai, 2001.
- Prat, Enric (Coord.). *Els moviments socials a la Catalunya contemporània*. Publicacions UB. Barcelona, 2005.
- Riechmann, Jorge i Fernández Buey, Francisco. *Redes que dan libertad*. Ed. Paidós. Barcelona, 1995.
- Schiller, H. I. *Aviso para navegantes*. Icaria Editorial. Barcelona, 1996.
- Taula d'Entitats del Tercer Sector Social. *Resum de les propostes sobre finançament del tercer sector social. Document de treball reunió Grup de finançament*. Barcelona, 9 de novembre de 2004.
- Taula d'Entitats del Tercer Sector Social. *Propostes en matèria de finançament del tercer sector social. Document provisional*. Primera versió. 10 d'octubre de 2005.
- Vernis, Alfred, i altres. *La gestió de les organitzacions no lucratives*. Ed. Proa-Columna. Barcelona, 1997.
- Villasante, Tomás R. *Cuatro redes para mejor-vivir*. Ed. Lumen-Humanitas. Buenos Aires, 1998.
- Zubero, Imanol. *Movimientos sociales y alternativas de sociedad*. Ed. HOAC. Madrid, 1996.



## 8. DIRECCIONS ÚTILS

### **Ajuntament de Barcelona**

#### **Barcelona Solidària**

Ciutat, 11  
08002 Barcelona  
A/e: bcnsolidaria@mail.bcn.es

### **Ajuntament de Barcelona**

#### **Participació Ciutadana**

Llacuna, 161, 3a pl.  
08018 Barcelona  
Tel. 932 918 471  
[www.bcn.es/participacio](http://www.bcn.es/participacio)

### **Ajuntament de Barcelona**

#### **Torre Jussana-Serveis Associatius**

Llacuna, 161, 4a pl.  
08018 Barcelona  
Tel. 932 918 888  
A/e: tjussana@bcn.cat  
[www.bcn.cat/tjussana](http://www.bcn.cat/tjussana)

### **Federació Catalana d'ONG**

#### **per al Desenvolupament**

Tàpies, 1-3  
08001 Barcelona  
Tel. 934 422 835 · Fax 934 420 505  
A/e: fcongdpangea.org  
[www.pangea.org/fcongdpangea.org](http://www.pangea.org/fcongdpangea.org)

### **Federació Catalana d'ONG pels Drets Humans**

Rocafort, 242 bis  
08029 Barcelona  
Tel. 933 025 129 · Fax 934 103 563  
A/e: pelsdretshumans@pangea.org  
[www.peldretshumans.pangea.org](http://www.peldretshumans.pangea.org)

### **Federació Catalana d'ONG per la Pau**

Pau Claris, 76, pral. 1a  
08010 Barcelona  
Tel. 933 025 129 · Fax 933 017 562  
[www.pangea.org/perlapau/fedcat/apit.htm](http://www.pangea.org/perlapau/fedcat/apit.htm)



**Federació Catalana de Voluntariat Social**

Grassot, 3, 2n  
08025 Barcelona  
Tel. 934 589 906 · Fax 934 589 905  
A/e: comunicacio@federacio.net  
www.federacio.net

**Federació d'Associacions de Veïns de Barcelona**

Obradors, 6-8, baixos.  
08002 Barcelona  
Tel. 934 127 600 · Fax 934 125 888  
A/e: favb@favb.com  
www.lafavb.com/lafavb.php

**Federació de Municipis de Catalunya**

Via Laietana, 33, 6è 1a  
08003 Barcelona  
Tel. 933 104 404 · Fax 933 107 103  
A/e: comunicacio@fmcnet.org  
www.fmcnet.org

**Regidoria de Joventut i Drets Civils.****Ajuntament de Barcelona**

Pl. Sant Jaume, s/n, 1r  
08002 Barcelona  
Tel. 934 027 368 · Fax 934 027 377

**Registre de Dret i Entitats Jurídiques.****Generalitat de Catalunya**

Pau Claris, 81  
08010 Barcelona  
Tel. 933 164 100

**Secretaria General de Joventut.****Generalitat de Catalunya.**

Calàbria, 147  
08015 Barcelona  
Tel. 934 838 383 · Fax 934 838 300  
A/e: jovsid@correu.gencat.es

**Voluntaris per Barcelona**

Llacuna, 161, 4a pl.  
08018 Barcelona  
Tel. 932 918 888 · Fax 932 918 880  
A/e: volxbcn@mail.bcn.es  
www.bcn.es/volxbcn

**Xarxa Ciutadana de Barcelona**

www.xarxabcn.net

# ÚLTIMES PUBLICACIONS

## Dossiers

- |   |  |
|---|--|
| 21. El libro rojo de las asociaciones de vecinos  | 37. El cafè de l'Associació  |
| 23. L'imperfecte comunicador associatiu   | 38. Més ciutat, més participació   |
| 24. La excelencia en el sector asociativo   | 39. Las asociaciones relacionales, el gran reto del 2000.                          |
| 25. Les associacions al divan   | 40. Per què el sector associatiu ha de ser transparent?                            |
| 28. La formació a les associacions  | 42. Cap a un nou model d'associacionisme   |
| 29. Radiografia de les associacions de voluntariat de Barcelona                           | 43. Associacionisme i cultura de la pau  |
| 30. Porque quiero mi asociación, la reinvento   | 44. El Voluntariat. reptes de futur i experiències properes                        |
| 32. Petit diccionari crític-etimològic del sector associatiu del voluntariat de Barcelona | 45. BCN, Ciutat oberta a la participació   |
| 33. El paper de les associacions en la governabilitat de les ciutats                      | 46. La Banca Ètica   |
| 35. Manual per al funcionament dels Grups d'Ajuda Mútua                                   | 47. Conclusiones del Primer Congrés de les Associacions de BCN ( <i>exhaurit</i> ) |

## Útils pràctics

- |   |   |
|---|---|
| 7. Manual per a l'autodiagnòstic associatiu                                 | 13. Manual bàsic per a l'elaboració i avaluació de projectes                              |
| 8. Civismo, el producto ciudadano de las asociaciones de voluntarios        | 14. Fiscalitat associativa pràctica   |
| 9. Manual bàsic de comptabilitat aplicada a petites i mitjanes associacions | 15. El món associatiu i les noves tecnologies   |
| 10. Gestió Integral d'Entitats I –L'organització interna                    | 16. Gestió positiva del conflicte a les associacions: mediació                            |
| 11. Gestió Integral d'Entitats II –La comunicació                           | 17. Noves formes de finançament associatiu  |
| 12. Gestió Integral d'Entitats III –Gestió econòmica                        | 18. Manual Legislatiu Associatiu  |
|   | 19. Cooperació entre entitats. El treball en xarxa. Creació i dinamització de federacions |

Les publicacions de Torre Jussana han esdevingut una col·lecció referent en idees i pràctiques associatives. Aquests *dossiers* i *útils pràctics* ofereixen temes generals i específics amb l'objectiu d'actualitzar la informació i facilitar la gestió de les associacions. A més de tractar temes del sector també ens presentaran altres models de treball estatals i europeus.

Us hi podeu subscriure gratuïtament –les associacions de Barcelona ciutat– o bé comprar-los a Torre Jussana.

Per a les associacions de fora de Barcelona ciutat el preu de tots els materials és de 5 €/unitat.

La relació de materials disponibles, preus i condicions la podeu trobar a la nostra web: [www.bcn.es/tjussana](http://www.bcn.es/tjussana), o bé trucant al 932 918 888, de dilluns a divendres de 10 a 13 h i dilluns i dimecres de 16.30 a 19.30 h.

Torre Jussana  
Serveis Associatius



Consell Municipal  
d'Associacions de Barcelona

C/ Llacuna, 161, 4a. plta.  
Tel. 932 918 888  
Fax: 932 918 880  
08018 Barcelona  
tjussana@bcn.cat  
[www.bcn.cat/tjussana](http://www.bcn.cat/tjussana)